

# Complexity Management Journal

Ausgabe 3/2010



## Leistungsfähiges Prozessmanagement:

Prozesse beschleunigen, Profitabilität erhöhen  
und Qualität sicherstellen

# Inhalt

## 3 Editorial

Leitthema:  
Prozessmanagement

### Beiträge

- 4 Leistungsfähiges Prozessmanagement:  
Prozesse beschleunigen, Profitabilität erhöhen  
und Qualität sicherstellen  
Dr. Oliver Köster/Dr. Michael A. Kurr

- 11 Kundenorientierung im Unternehmen –  
Eine reine Vertriebsaufgabe? (Teil 2)  
Dr. Michael A. Kurr/Volker Eissele  
und Jennifer Stach (Mercedes-Benz)

**SCHOTT**  
forma vitrum

- 
- 14 Die Beschleunigung kommt mit der Qualität –  
Von der Beschleunigung auftragsspezifischer  
Abwicklungsprozesse durch die Qualitätssteigerung  
in der frühen Phase  
Dr. Oliver Köster/Dr. Michael A. Kurr/Jan Eilers/  
Uwe Tomschin (SCHOTT forma vitrum AG)
- 18 Erfolgreiche Zusammenarbeit von der Analyse  
bis zur Umsetzung  
Dr. Michael A. Kurr und Jan Eilers im Gespräch mit  
Uwe Tomschin (SCHOTT forma vitrum AG)

- 
- 21 **Managementforum 2010**  
Aktuelle Veranstaltungen im Überblick

- 23 **Impressum**

## Editorial

„Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben.“ – Die Übertragung dieses Sprichworts auf Prozessmanagement liegt nahe. Instabile Prozesse, die beispielsweise auf Grund zu schnellen Wachstums der Organisation schwer zu meistern sind, resultieren häufig aus schlechtem Timing. Leistungsfähiges Prozessmanagement zeichnet sich insbesondere durch eine Qualitätssteigerung der Prozesse in der frühen Phase aus und hat eine Beschleunigung nachgelagerter Prozesse zur Folge.

Nehmen Sie sich die Zeit und lesen Sie, was wir in über 20 Jahren Projekterfahrung über Prozessmanagement gelernt haben – nicht zuletzt durch die erfolgreiche Zusammenarbeit mit unseren Kunden.

Fragen? Gerne!

Herzlich Ihr

*S. Krumm*



Dr. Stephan Krumm  
Geschäftsführender Partner

# Leistungsfähiges Prozessmanagement: Prozesse beschleunigen, Profitabilität erhöhen und Qualität sicherstellen

Dr. Oliver Köster/Dr. Michael A. Kurr

Seit vielen Jahren beschäftigt sich die Schuh & Co. mit dem Thema Prozessmanagement. Das Thema ist somit weder neu noch trendy. Die Relevanz aber ist ungebrochen, die Probleme so akut wie eh und je und die ganzheitliche Beherrschung der Disziplin nach wie vor begrenzt.

Die Begründung für die überragende Relevanz sowie die andauernde Aktualität des hier diskutierten Themas ist im Grunde ganz einfach. Ein zufriedener Kunde entsteht dadurch, dass die von ihm nachgefragten Leistungen in der vereinbarten Zeit, in der vereinbarten Menge und zum vereinbarten Preis vom Unternehmen erbracht werden. Und dies nach Möglichkeit nicht nur einmal, sondern so häufig wie nachgefragt und in der stets gleichen oder besseren Performance.

In aller Regel ist hierzu das koordinierte und reibungsfreie Zusammenspiel unterschiedlichster Funktionen, Bereiche, Abteilungen, Teams und Mitarbeiter eines Unternehmens notwendig. Womit wir bereits am Kern des Problems angekommen sind. Prozesse haben die unangenehme Eigenschaft, genau quer zu den etablierten Unternehmensstrukturen zu liegen. Nur leider interessiert das den Kunden meist nicht. Oder haben Sie schon häufiger Aussagen gehört wie z. B. „Die Produkte sind ja in Ordnung, aber im Produktmanagement, der Elektronikentwicklung sowie im After-Sales von denen müsste man wirklich mal aufräumen.“?

So differenziert setzt sich der Kunde mit den Gründen und Ursachen seiner Unzufriedenheit üblicherweise nicht auseinander. Das ist aber auch nicht seine Aufgabe, sondern die des Unternehmens. Es ist daher nur konsequent, wenn der Kunde das Unternehmen dann auch als Ganzes in Sippenhaft nimmt. Es macht für Unternehmen folglich sehr viel Sinn, sich intensiv und explizit mit den Prozessen im Unternehmen auseinanderzusetzen und Fragen zu beantworten wie:

- Welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen haben meine Kunden an meine Prozesse?

- Welche unterschiedlichen Prozesse habe ich überhaupt im Unternehmen und wie laufen diese im Detail ab?
- Welche wirklich durchgängigen Prozesse benötige ich?
- Unterstützt oder hemmt meine Organisation die reibungslose Abwicklung eben dieser Prozesse?
- An welchen Stellen kann und sollte ich organisatorische Anpassungen vornehmen, um die prozessuale Leistungsfähigkeit meines Unternehmens zu erhöhen?

Wenn Sie sich nun gar nicht ertappt fühlen, dann schauen Sie doch mal kritisch in Ihr QM-Handbuch und versuchen Antworten auf die von uns soeben gestellten Fragen bzgl. prozessualer Durchgängigkeit und überfunktionaler Zusammenarbeit zu finden. Mit einer hohen Wahrscheinlichkeit werden Sie feststellen, dass sich die dort beschriebenen Prozesse konsequent an den Strukturen des Unternehmens orientieren und die Beschreibung an den kritischen Schnittstellen zu wünschen übrig lässt. Alternativ sind zwar die überfunktional notwendigen Prozesse auch durchgängig beschrieben, funktionieren im Tagesgeschäft aber trotzdem nicht optimal. Die Schnittstellen entlang der Prozesse sorgen für erstaunlich große Reibungsverluste.

Eine bereits etwas ältere aber bis heute aktuelle Analyse der Universität St. Gallen (HSG) ist den Ursachen hierfür auf den Grund gegangen und identifizierte dabei zwei Themen als wesentliche Treiber für die meisten Prozessschwächen und Reibungsverluste.



Einerseits sind dies Barrieren, die durch die hierarchische Ordnung und Struktur von Unternehmen entstehen. An den Schnittstellen zwischen den Managementebenen gehen nicht nur Informationen verloren, sie sind häufig auch der Austragungsort von politischen und taktischen Machtspielen, die einer effizienten Koordination und Steuerung von Prozessen nicht immer dienlich sind. Andererseits sind dies Barrieren, die durch die funktionale und fachspezifische Organisation von Unternehmen entstehen. Auch die Schnittstellen zwischen Unternehmensfunktionen bieten durchaus Potenzial für Reibungsverluste. Dies liegt nicht nur in fachlichen Inkompatibilitäten begründet, sondern durchaus auch an menschlichen Herausforderungen. Sehr unterschiedliche Persönlichkeiten und Menschentypen treffen an den Schnittstellen aufeinander. Man denke exemplarisch z. B. an typische Vertreter des Vertriebs und der Entwicklung.

Häufig satirisch überzeichnet steckt aus Prozesssicht an dieser Stelle dennoch ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial. Das Resultat dieser beiden Phänomene bezeichnet man als „operative Inseln“, welche dadurch gekennzeichnet sind, dass sie durch ihre hierarchischen sowie funktionalen Schnittstellen abgegrenzt sind. Die Mitglieder dieser operativen Inseln könnte man auch als den jeweils innersten Kreis des Vertrauens bezeichnen. Diese operativen Inseln sind nicht nur im laufenden Tagesgeschäft häufig suboptimal aufeinander abgestimmt, sondern tendieren dazu, sich relativ unabhängig voneinander zu entwickeln und zu optimieren, ohne dabei immer das Gesamtoptimum im Blick zu haben. Ein bis heute in fast allen Unternehmen zu beobachtendes Phänomen.

Auf das Thema Prozesse übertragen ist also darauf zu achten, welche Art von Kundenbedürfnissen durch welche Art von Prozessen durchgängig, das heißt von Hierarchie und Funktion unabhängig, bedient werden sollten. Ein griffiges Beispiel hierfür ist stets der Auftragsabwicklungsprozess, den es in sehr unterschiedlichen Ausprägungen in jedem Unternehmen gibt.

Im Rahmen dieses Journals finden Sie z. B. die Fallstudie der Schott forma vitrum AG in St. Gallen. Dort zeigen wir auf, wie man einen Auftragsabwicklungsprozess mit kleineren, kundenindividuellen Entwicklungsanteilen ganzheitlich und differenziert analysieren und optimieren kann.

Ein solcher Prozess muss fundamental anders aussehen als ein Prozess, der z. B. Katalogkunden aus dem Standardsortiment bedient oder ein solcher, der für den Kunden echte Produktinnovationen zu realisieren hat. Alle drei Prozesse waren in mehr oder weniger expliziter Form gleichzeitig im Unternehmen vorzufinden. Diese Tatsache wurde im Rahmen eines Projekts mit Schuh & Co. herausgearbeitet sowie prozessual und organisatorisch verankert und umgesetzt. Nur ein Beispiel für eine gelungene Initiative zur Prozessverbesserung, die in der Praxis sehr viele unterschiedliche Facetten und Ausprägungen haben kann.

### **Ebenso durchgängig wie Ihre Prozesse selbst sollte das methodisch konzeptionelle Vorgehen sein**

Von Durchgängigkeit im Rahmen von Prozessverbesserungen sprechen wir erst dann, wenn es gelingt, die Strategie eines Unternehmens wirkungsvoll und gewinnbringend mit der operativen Ebene zu verzahnen und aufeinander abzustimmen.

Diese Idee klingt logisch bis trivial, ist aber in der Praxis ein ausgesprochen anspruchsvolles Unterfangen. Es gibt nur wenige Unternehmen, die es verstehen, ihre Strategie systematisch über die Prozesse hinweg bis auf die Ebene der Aktivitäten herunter zu brechen und dabei gleichzeitig Ideen und Impulse von Seiten der Mitarbeiter nicht nur zuzulassen, sondern effektiv in die Diskussion mit einfließen zu lassen und auch umzusetzen. Oftmals fehlt es an dieser Stelle bereits an einer entsprechenden konzeptionellen Vorgehensweise in Form geeigneter Prozesse, Plattformen und Gremien.



Die wesentliche Aufgabe des Top-Managements in diesem Modul besteht darin, eine Strategie zu definieren oder eine bestehende zu überprüfen und auf Basis einer Analyse des Umfelds sowie der eigenen Stärken und Schwächen auf ihre Tauglichkeit und Umsetzbarkeit hin abzuklopfen. Die Diskussion auf Leitungsebene führt dazu, dass vormals implizit vorhandene Annahmen explizit gemacht werden und das gemeinsame Verständnis für Sinn und Zweck der Ausrichtung des Unternehmens hergestellt respektive vertieft wird. Die Dokumentation der Diskussionen und Ideen schafft zusätzlich die Grundlage für deren Kommunizierbarkeit in die Breite.

Das konkrete Ergebnis des Moduls sind klare Handlungsprioritäten in Form Strategischer Erfolgspositionen (SEP's), in denen das Unternehmen dank besonderer Fähigkeiten oder gezielter Aufbauarbeit mittel- bis langfristig überdurchschnittliche Erträge erzielen kann. SEP's repräsentieren somit auf besonders anschauliche Weise die externe Kundensicht auf die Prozesslandschaft eines Unternehmens. Sie bilden folglich auch die Grundlage dafür, die Strategie in den nachfolgenden Schritten systematisch auf Prozesse und Aktivitäten herunter zu brechen, dabei den Kunden ins Zentrum der Betrachtung zu stellen und auf diese Weise erfolgreich und für alle verständlich operationalisierbar zu machen. Somit entspricht dieses Vorgehen vollständig dem Leitgedanken von Lean-Management, nämlich nach Möglichkeit alle Aktivitäten auf das zu fokussieren, was aus Sicht des Kunden wertig ist.

#### **Prozessarchitektur, -portfolio und -strategien:**

Die Prozessarchitektur stellt eine Visualisierung der Prozesslandschaft des Geschäftsmodells des Unternehmens auf einer hoch aggregierten Ebene dar. Diese Prozesslandschaft ist oftmals nur scheinbar allen Beteiligten klar und erst die definierte und eindeutig beschriebene Visualisierung führt zu deren Diskutierbarkeit und Kommunizierbarkeit, ohne dass die Diskussionen schon auf Ebene von Missverständnissen zum Scheitern verurteilt sind. Ist sie erstellt, können alle Prozesse vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung zur Erreichung der formulierten SEP's reflektiert und strategisch gewichtet werden. Kombiniert mit einer Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit der Prozesse im Vergleich zu den jeweils besten Wettbewerbern ergeben sich klare Handlungsprioritäten, welche Prozesse in welche Richtung umzustrukturieren sind.

Das Hilfsmittel zur Unterstützung und Visualisierung dieser Diskussion stellt das Prozessportfolio dar. Das Portfolio wird durch die beiden Achsen Prozesseffektivität und Prozesseffizienz aufgespannt. Effektivität steht in diesem Fall für den relativen Beitrag des

Prozesses zur Erreichung der dem Prozess prioritär zugeordneten SEP. Konkret kann das der Beitrag des Prozesses zur Erfüllung bestimmter Kundenanforderungen sein, wie z. B. Betreiberwirtschaftlichkeit. Effizienz hingegen steht für das relative Maß an Mitteleinsatz, welches für den entsprechenden Beitrag zur SEP-Erreichung notwendig ist. Die Mitte des Portfolios wird entlang beider Achsen jeweils durch die Leistungsfähigkeit des besten Wettbewerbers definiert. Im Rahmen der Diskussion werden alle Prozesse der Architektur vor dem Hintergrund dieser drei Aspekte diskutiert und in das Portfolio eingetragen. Darüber hinaus können die Prozessstrategien, welche zur gezielten Steigerung von Effektivität und Effizienz verfolgt werden sollen, unmittelbar eingezeichnet, begründet und mit konkreten Maßnahmen zu deren Umsetzung belegt werden. Diese Maßnahmen sind mit den folgenden beiden Aspekten abzugleichen:

1. Im Rahmen der im nächsten Schritt durchzuführenden partizipativen IST-Prozessanalyse sollen und werden zusätzliche Maßnahmenvorschläge von den Mitarbeitern kommen. Dies ist gut und richtig. Am Ende des Tages müssen aber alle zur Umsetzung verabschiedeten Maßnahmen in sich stimmig sein. Es dürfen also keine sich widersprechenden Maßnahmen verabschiedet werden, noch sollten solche umgesetzt werden, die keinen klaren Beitrag zur Zielerreichung liefern. Dieser Abgleich ist explizit durchzuführen.
2. Die Maßnahmen müssen den Ansprüchen und Prinzipien operativer Exzellenz genügen. Es ist zu überprüfen, ob alle notwendigen Treiber zur Erreichung von prozessualer Exzellenz adressiert und mit Maßnahmen belegt sind. Hierzu bedient man sich z. B. eines Bezugsrahmens zu operativen Exzellenz (kurz: OPEX), der Vollständigkeit und sinnvolle Chronologie der abgeleiteten Maßnahmen sicherstellt.

Das Ergebnis ist ein Maßnahmenpaket, welches in Summe die strategische Ausrichtung mit der evolutionären Entwicklung der operativen Exzellenz kraftvoll verbindet. Das Portfolio stellt somit den entscheidenden aber meist fehlenden Brückenkopf zwischen strategischer und operativer Ebene dar (Abb. 2).

**Prozessanalyse und -optimierung:** Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen bereits in die Gestaltung des Wandels zwingend einbezogen werden. Die Prozessanalyse stellt hierfür das wesentliche Vehikel dar. Im Rahmen der Prozessanalyse werden zunächst für die wichtigsten Prozesse die IST-Zustände mit allen ihren Schwächen erfasst und modelliert.

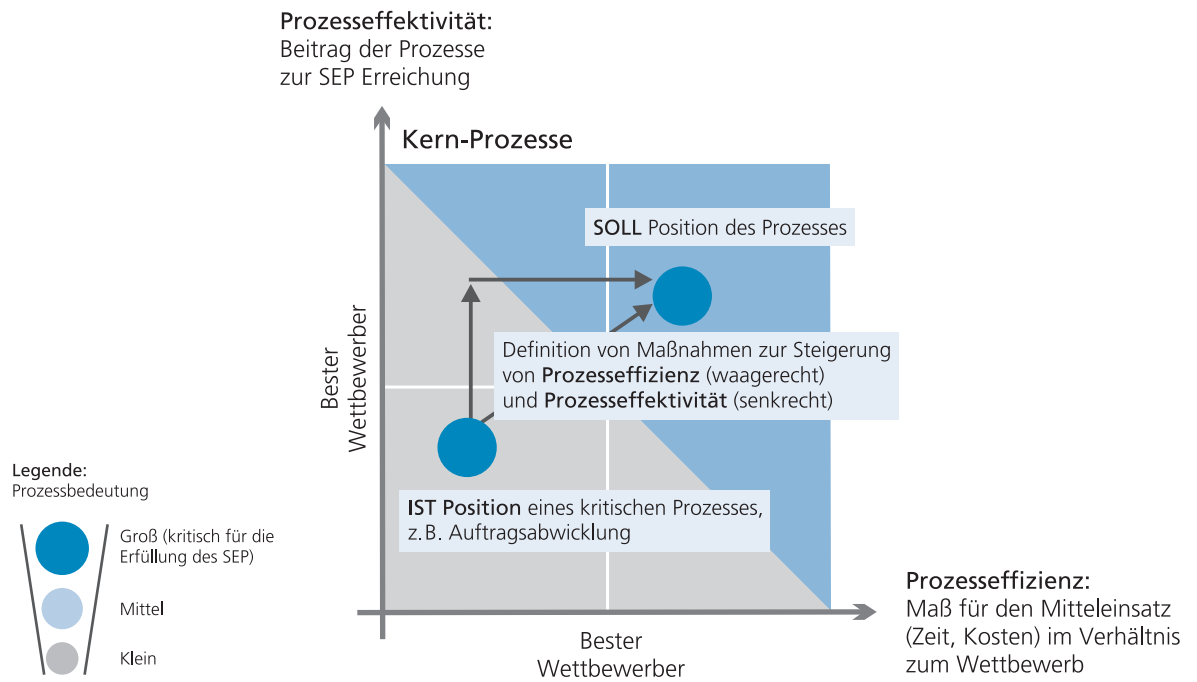


Abb. 2: Das Prozessportfolio zur Visualisierung strategischer Prioritäten

Hierbei stehen heutzutage fünf Leitfragen im Vordergrund:

1. Was soll der Prozess erreichen? Welche z. B. SEP's oder Kundenanforderungen sollen übergreifend durch den Gesamtprozess und im Einzelnen durch die Prozessschritte realisiert werden?
2. Sind die einzelnen Prozessschritte sinnvoll und mit ihren Inputs sowie Outputs klar definiert? (Sicherstellung eines optimalen Prozessschrittgerüsts)
3. Sind die Prozesse zur Vermeidung chronischer Engpässe kapazitativ synchronisiert? (Sicherstellung des Flussprinzips)
4. Wie wird die Prozessdurchführung zur Erreichung einer bestmöglichen Prozessleistung aktiv geplant und gesteuert? (Sicherstellung von Planung und Steuerung z. B. durch PULL-Prinzipien)
5. Wie wird die Prozessleistung gemessen und wie wird die Rückkoppelung, also der Abgleich von IST- zur SOLL-Prozessleistung, zur Absicherung und Weiterentwicklung des Leistungsniveaus verarbeitet? (Sicherstellung der fortlaufenden Leistungssteigerung)

Wie das im Rahmen eines Projekts konkret aussehen kann, ist wiederum exemplarisch in dem in dieser Ausgabe veröffentlichten Fallbeispiel der Schott forma

vitrum AG auszugsweise beschrieben. Dort wurde die Methodik der Wertstromanalyse für administrative Bereiche angewendet. Es gibt hierzu noch eine Reihe alternativer Möglichkeiten, die vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen sowie der akuten Unternehmenssituation situationsspezifisch zu beurteilen sind. Es kann an dieser Stelle keine pauschale Empfehlung über die anzuwendende Methodik abgegeben werden.

Ohne ein klares Verständnis über die wahre IST-Situation der Prozesse im Unternehmen ist die Identifikation der korrekten Ursachen von Fehlern und Verschwendung nicht möglich. Es können keine wirkungsvollen Maßnahmen, welche auf genau diese Ursachen abzielen haben, abgeleitet werden. Ferner braucht es die wahre IST-Situation, um die Differenz zwischen einem zu erreichenden SOLL- und dem IST-Zustand sauber beschreiben zu können. Genau diese Lücke ist es nämlich, die es mit konkreten Maßnahmen zu belegen gilt. Es bleibt noch festzuhalten, dass es an dieser Stelle nicht ausreichend ist, die Prozesse auf Basis ihrer Beschreibungen in den QM-Handbüchern und SOP's zu beurteilen. Diese weichen vom gelebten Tagesgeschäft fast immer substantiell ab und dürfen daher auf keinen Fall zur Ursachenanalyse und Maßnahmenentwicklung herangezogen werden.

Das Ergebnis dieses Moduls besteht schlussendlich aus zwei Bausteinen. Einerseits bilden die im Rahmen der Prozessanalysen erstellten Maßnahmenlisten die

Grundlage zum Abgleich mit den top-down Maßnahmen. Hieraus leitet sich eine ganzheitliche Umsetzungsroadmap ab. Andererseits muss das im Rahmen dieses Moduls eingeübte Vorgehen in einen internen Prozess „Prozessmanagement“ überführt werden, damit es nicht bei einer Einmalaktion unter Hinzuzug externer Ressourcen bleibt, sondern das Unternehmen „Prozessmanagement“ als eigenen Prozess unternehmensweit etabliert. Als wichtig erweist sich bspw. die klare Verankerung von Prozesseignern und die Einführung prozessorientierter Leistungsdialoge.

Die Begleitung durch erfahrene, externe Berater ist zunächst empfehlenswert. Sie bringen die methodisch konzeptionelle Erfahrung mit, haben vergleichbare Situationen schon in anderen Unternehmen erlebt und gemeistert und können daher Stabilität, Ruhe und vor allem auch Sicherheit in die anstehende Veränderung mit einbringen. Das Ziel muss es aber sein, die Mitarbeiter im Rahmen von Schulungen zu befähigen, die kontinuierliche Prozessanalyse und -optimierung mittel- bis langfristig selbstständig durchführen zu können. In großen Unternehmen bietet sich an dieser Stelle häufig ein Train-the-Trainer Konzept an, über welches das Wissen schlussendlich in die gesamte Organisation getragen und umgesetzt werden kann.

**Umsetzungs- und Erfolgscontrolling:** Einen wichtigen Beitrag zum Erfolg von Prozessverbesserungen stellt ein sauber aufgesetztes Umsetzungs- und Erfolgscontrolling dar. Dieses muss in der Lage sein, mindestens die folgenden drei Aspekte transparent zu machen:

1. Umsetzungserfolg auf Maßnahmenebene in Abhängigkeit ihres Beitrags zur Gesamt-Zielerreichung
2. Leistungsfähigkeit der Prozesse anhand der generierten Prozess-Outputs
3. Leistungsfähigkeit der einzelnen Prozessphasen in Abhängigkeit ihres Beitrags zum Prozess-Output

Punkt 1 dient der Sicherstellung der Umsetzung auf Ebene der einzelnen Maßnahmen. Da die Summe der Maßnahmen zur Erreichung des Änderungserfolgs beitragen soll, ist es auf dieser Ebene wichtig, den jeweiligen Ergebnisbeitrag der einzelnen Maßnahmen zur Gesamt-Zielerreichung im Blick zu haben. Die Gesamt-Zielerreichung ist häufig auf Ebene der Outputs von Prozessen definiert wie z.B. die Durchlaufzeit eines Auftragsabwicklungsprozesses. Insofern muss Punkt 2 sicherstellen, dass Transparenz bzgl. der jeweiligen Zielerreichung auf Ebene dieser Prozess-Outputs herrscht. Der konzeptionell entscheidende Schritt ist nun Punkt 3, der Transparenz darüber

herstellt, wie sich die Leistungsfähigkeit des Gesamt-Prozesses auf die einzelnen Prozessphasen verteilt und welchen Beitrag jede einzelne Phase zum Gesamtergebnis leistet. Punkt 3 sorgt somit für das Verständnis, wie der Gesamt-Prozess ineinandergreift und aus welchen Einzelbestandteilen sich das Prozessergebnis zusammensetzt.

Obleich von überragender Bedeutung, gibt es dennoch kaum Unternehmen, die eine solche Transparenz über ihre End-to-End Prozesse besitzen. In aller Regel findet man Unmengen an KPI's und Kennzahlen, die zwar alle einen gewissen Erkenntnisgewinn beinhalten, in Summe aber keine Geschichte erzählen und auch nicht in wechselseitige Abhängigkeit gebracht wurden. Für den Umsetzungserfolg ist es aber wichtig, dass alle Mitarbeiter den Aufbau der Prozesse verstehen und ihren spezifischen Wertbeitrag genau kennen. Erst die Transparenz hierüber führt zu einem Prozessergebnis, das durch die Mitarbeiter auch als echte Teamleistung wahrgenommen wird.

Zur Unterstützung der Punkte 2 und 3 nutzt Schuh & Co. das „Value Tree“-Konzept, welches auf die spezifischen Herausforderungen im Prozessmanagement adaptiert wurde. Es stellt sicher, dass der neu zu gestaltende Prozess auf die 1-2 wichtigsten Ziele konzentriert wird und leitet hieraus für jede Prozessphase den spezifischen Ergebnisbeitrag ab. Das Ergebnis ist kein Datenfriedhof, sondern ein extrem fokussiertes, prozessual aufgesetztes Instrument, welches eine Geschichte erzählt und daher verstanden und als Steuerungsinstrument akzeptiert wird.

### Die Durchgängigkeit des Vorgehens, die aktive Mitarbeiterpartizipation sowie die organisatorische Verankerung des Themas sind die wichtigsten Treiber für den nachhaltigen Erfolg

Die Strategie muss konsequent mit den wichtigsten Prozessen und hierüber mit allen erfolgskritischen Aktivitäten verknüpft und in Abhängigkeit gebracht werden. Das wichtigste Instrument hierfür ist das Prozessportfolio, welches die Strategie in ihre Konsequenzen für die Prozesslandschaft übersetzt und von dort den Ausgangspunkt zur Formulierung konkreter Prozess-Strategien und passender Maßnahmenpakete bildet.

Diese top-down gesetzten Vorgaben sind einerseits mit den Ideen und Impulsen der Mitarbeiter und andererseits mit dem Wissen um die Prinzipien operativer Exzellenz in einem Diskurs zu konfrontieren, abzugleichen und zu einem „Gesamt-Veränderungskunstwerk“, d. h. einer ganzheitlich orchestrierten und

aus Maßnahmenpaketen bestehenden Roadmap zu kombinieren. Das aktive Abstützen auf das Wissen und die Inputs der Mitarbeiter stellt dabei die Akzeptanz für die Veränderung, für die darin notwendigen Maßnahmen und damit schlussendlich für deren erfolgreiche Umsetzung sicher.

Für die nachhaltige Wirksamkeit solcher Initiativen ist es schlussendlich unerlässlich, die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, die gemachten Erfahrungen erfolgreich in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu überführen. Dies kann z. B. mittels der weiter oben skizzierten und institutionalisierten Leistungsdialoge geschehen. Ziel ist es, Prozessverbesserungen zum Bestandteil des Tagesgeschäfts eines jeden Mitarbeiters zu machen und nicht nur projektbasiert auf Anordnung des Managements zu erzwingen. Gelingt es aber, die Ideen einer solchen Initiative nachhaltig im Unternehmen zu verankern, so ist ein wichtiger Baustein für die mittel- bis langfristige Überlebensfähigkeit gelegt.

Die Erfolgsfaktoren im Überblick

1. Methodisch konzeptionelle Durchgängigkeit des Vorgehens
2. Explizite Strategiekklärung und -kommunikation
3. Prozessuale Zielvorgaben (nachvollziehbar aus der Strategie abgeleitet)
4. Systematische Überprüfung der Prozessleistung (inkl. der einzelnen Prozessphasen)
5. Durchgängige Beschreibung der wichtigsten Prozesse bis auf Aktivitätenebene
6. Aktive und frühe Einbindung der Mitarbeiter
7. Überführung des Projekterlebnisses in einen KVP

Unsere Erfahrungen aus über 20-jähriger Projektstätigkeit zeigen, dass teilweise auch dramatische Prozessverbesserungen durch Stabilisierung, Beherrschung und kontinuierlicher Verbesserung nicht unüblich sind. So sehen wir als Ergebnis unserer Projekte regelmäßig drastisch reduzierte Durchlaufzeiten, stark gesunkene Durchlaufzeitschwankungen, reduzierte Bestände sowie eine substantiell gestiegene Liefertermintreue. Nachfolgende Aufstellung zeigt exemplarisch die in einem Projekt erreichte Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Auftragsabwicklungsprozesses:

Kennzahl	Projektstart	Projektende
Auftragsbestätigung in 24h	45 %	97 %
Termintreue der Lieferanten	51 %	85 %
Standardlieferzeit	32,9 Tage	14,3 Tage
Liefertermintreue zum Kunden	36 %	78 %
Lagerreichweite	2,7 Monate	2,4 Monate

Wenn Sie wissen möchten, wo Sie stehen bzgl. der Leistungsfähigkeit Ihres Prozessmanagement-Ansatzes, so stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Im Rahmen eines eintägigen Prozessmanagement-Audits werden wir Ihnen eine klare Vorstellung davon vermitteln, wie Ihr derzeitiger Leistungsstand ist, wo die größten Potenziale für Sie liegen und wie Sie diese erfolgreich heben können. Melden Sie sich bei uns!

#### Weiterführende Literatur

- Schuh, G. / Friedli, T. / Kurr, M. A. (2006):** Prozessorientierte Reorganisation, Hanser Verlag, München, 2006
- Friedli, T. et al. (2010):** Roadmap to Operational Excellence in the Pharmaceutical Manufacturing, Editio Cantor Verlag, Aulendorf, 2010
- Friedli, T. et al. (2006):** Operational Excellence in the Pharmaceutical Industry, Editio Cantor Verlag, Aulendorf, 2006
- Kotter, J. P. (2008):** A sense of urgency, McGraw-Hill Professional, Columbus, 2008
- Pümpin, C. / Amann, W. (2005):** Strategische Erfolgspositionen – Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Haupt Verlag, Bern, 2005

#### Kontakt

**Dr. Stephan Krumm**  
 Telefon: +49 2405 459 02  
 stephan.krumm@schuh-group.com

# Kundenorientierung im Unternehmen – Eine reine Vertriebsaufgabe? (Teil 2)

Dr. Michael A. Kurr/Volker Eissele und Jennifer Stach (Mercedes-Benz)

Aufbauend auf die theoretisch konzeptionellen Ausführungen aus dem ersten Teil dieses Beitrags (Complexity Management Journal, Ausgabe 01/2008) wird nachfolgend beschrieben, wie das Vorgehen im Rahmen einer groß angelegten Workshopserie bei Mercedes-Benz Transporter konkret ausgestaltet wurde. Die mit allen Führungskräften durchgeführten Workshops lehnten sich dabei konzeptionell eng an das Vorverständnis, wie es im ersten Teil des Artikels beschrieben wurde, an. Dieses Vorverständnis wurde im Rahmen einer durchgeführten Pilotphase überprüft und das finale Workshopkonzept auf Basis der gesammelten Erkenntnisse abgeleitet. Mit den Workshops verfolgte man schlussendlich zwei Ziele: einerseits ging es darum, für das Thema Kundenzufriedenheit auch die vermeintlich kundenfernen Mitarbeiter zu sensibilisieren und andererseits gemeinsam konkrete prozessual orientierte Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zu entwickeln. Dies führt uns unmittelbar zur Beantwortung der nachfolgenden Frage:

## Ist Kundenzufriedenheit nun eine reine Vertriebsaufgabe?

Im Rahmen der durchgeführten Pilotphase hat sich herausgestellt, dass die überfunktionale Besetzung der einzelnen Workshops ein wesentlicher Garant für die Qualität und die Breite der Diskussionen darstellte. Die gemeinsam entwickelten Ideen und Maßnahmen bildeten dabei die unterschiedlichen Perspektiven und Sichtweisen der Teilnehmer wirkungsvoll ab und sorgten auf diese Weise für eine Ganzheitlichkeit der Vorschläge, wie sie auf Basis einer rein funktionalen Betrachtung nicht erreicht worden wäre. Somit kann bereits an dieser Stelle festgehalten werden, dass die notwendige ganzheitliche Bearbeitung des Themas Kundenzufriedenheit sicherlich keine reine Vertriebsaufgabe sein kann und darf. Der Vertrieb ist an dieser Stelle zwar in der Verantwortung, die Workshops vorzudenken, zu konzipieren und durchzuführen und somit als eine Art Missionar für das Thema aufzutreten. Zur Wahrnehmung dieser Rolle wurde bei Mercedes-Benz Transporter ein zentrales, unmittelbar am Leiter des Vertriebs aufgehängtes Team gebildet. Die inhaltliche Diskussion hatte aber dennoch überfunktional und partizipativ zu erfolgen.

Eine weitere wichtige Erkenntnis der Pilotphase bestand darin, dass es für die Workshops ausreichend sein würde, die Diskussionen entlang der im Teil 1 des Beitrags dargestellten, hoch aggregierten Ebene des Prozessmodells zu führen. Tiefere Detaillierungsebenen sorgten häufig dafür, dass die Diskussionen

in einen funktional orientierten Expertenaustausch mündeten, was nicht nur Teile der Anwesenden aus der Diskussion ausgrenzte, sondern an dieser Stelle auch nicht der Zielsetzung entsprach.

Zur weiteren Veranschaulichung der Diskussionen wurden im Vorfeld der Workshopserie eine Reihe von Fallstudien entwickelt, die repräsentative Kundensituationen des Unternehmens thematisierten. Diese Fallstudien waren aus Kundensicht beschrieben und auf diese Weise bewusst frei erfunden. Die damit adressierten Herausforderungen des Unternehmens hatten aber alle einen nachweislich realen Hintergrund und unterschiedliche thematische Schwerpunkte. Dieses Vorgehen gewährleistete die sachlich orientierte Diskussion von prozessualen Schwachstellen ohne dabei auf der Suche nach Schuldigen zu sein.

## Auf der überfunktionalen Suche nach Problemursachen

Mit den Erkenntnissen aus der Pilotphase entsprechend gerüstet, wurde für die Durchführung der gesamten Workshopserie das nachfolgend dargestellte Vorgehen konzipiert.

Die einleitende Diskussion begann jeweils mit dem gemeinsamen Studium der für den Workshoptag ausgewählten Fallstudie. Diese Auswahl erfolgte nicht zufällig, sondern inhaltlich angepasst an die Teilnehmerstruktur des Tages und damit an die insgesamt

vertretenen Funktionen. In einem ersten einfachen Schritt sorgte man für ein gemeinsames Verständnis der beschriebenen Problemstellung. Hierzu diskutierte man anhand der Fallstudie, an welchen Stellen im Kundenprozess der Kunde wodurch verärgert wurde. Das Ergebnis der Diskussion wurde zur weiteren Verwendung auf einem Plot festgehalten.

Aufbauend auf dieses gemeinsame Verständnis der Symptome konnte in die Beurteilung der Unternehmensprozesse und damit auf die Suche nach wichtigen Problemursachen gegangen werden. Den Einstieg in diese Ursachenanalyse bildete die Fragestellung, an welcher Stelle des Prozessmodells die Unzufriedenheit des Kunden zunächst sichtbar wurde. In aller Regel finden sich diese Stellen noch auf Ebene der Leistungserbringung, d. h. in der Auftragsakquisition, der operativen Auftragssteuerung oder auch im After Sales. Der Grund ist darin zu sehen, dass sich die direkten Interaktionspunkte zwischen dem Unternehmen und dem Kunden traditionell fast ausschließlich auf Ebene der Leistungserbringung befinden. Ausgehend von diesen Punkten im Prozessmodell wurde dann mehrfach hintereinander nach dem „Warum?“ gefragt. Ziel der Diskussionen war es, die genauen Ursache-Wirkungsbeziehungen zu erörtern, im Prozessmodell zu visualisieren und mögliche Problemursachen kausal und nicht nur symptomatisch zu identifizieren.

Mit dem bis hier dargestellten Vorgehen war es möglich, über Funktionen hinweg ein gemeinsames Verständnis davon zu entwickeln, auf welche Weise der Kunde verärgert wurde und wie das prozessuale Zusammenspiel aussah, das zu der Verärgerung geführt hat. Meist handelt es sich hierbei um ein komplexes Wirkungsgeflecht teils eigendynamisch ablaufender Prozesse und Aktivitäten, die nicht auf den ersten Blick und auch nicht aus einer singulären Perspektive heraus durchdrungen werden können. Das gemeinsame Verständnis hierüber bildete die geeignete Grundlage für die weiteren Schritte in den Workshops.

### Die ganzheitliche Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen

Nach dieser Analysephase waren die Workshopteilnehmer aufgefordert zu entscheiden, worin nun die eigentlichen Problemursachen bestanden und wo vor diesem Hintergrund entsprechende Maßnahmen zu planen waren. Denn nur die eigentlichen Ursachen von Problemen sind die richtigen Ansatzpunkte, will man die Situation nachhaltig und nicht nur temporär verbessern. Entsprechend sollten Ideen und Maßnahmen auch auf dieser Ursachenebene ansetzen.

Die Diskussionen hierüber waren auf Basis der gemeinsam durchgeführten Analyse keine allzu große Herausforderung mehr, da die Grundlagen alle gemeinsam erarbeitet und diskutiert worden waren. Etwas anders sah das bei der konkreten Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen aus, da diese immer auch einen kreativen Anteil sowie ein „out-of-the-box“-Denken erforderten, was aber durch die Diskussion entlang der Fallstudien sowie die überfunktionale Besetzung der Workshops wirkungsvoll gefördert werden konnte.

Wesentliche Stellhebel zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit konnten im Rahmen der Workshops in den folgenden Bereichen identifiziert und anschließend im Sinne der Ausformulierung von Prozessstrategien weiter konkretisiert werden:

- Verbesserungen im (Multi-) Projektmanagement
- Prozessuale Optimierungen vor allem in überfunktionalen Prozessen
- Klärung wichtiger Schnittstellen

An dieser Stelle sei nochmals betont, dass es durchaus möglich gewesen wäre, einige dieser Themenfelder auch ohne die Durchführung einer solch anspruchsvollen und aufwendigen Workshopserie zu identifizieren. Das Wissen hierüber existiert in den Köpfen der Mitarbeiter. Mindestens ebenso wichtig wie die schlichte Benennung der Themenfelder ist der Prozess, der zu diesen Ansatzpunkten geführt hat. Die Themen sind in diesem Fall das Ergebnis einer überfunktional geführten Diskussion zwischen allen Führungskräften des Unternehmens und basieren somit auf einem gemeinsamen Verständnis darüber, wo die größten Potenziale liegen und welche Maßnahmen einzuleiten sind. Es handelt sich also um Vorschläge aus den Reihen der von den Maßnahmen später selbst betroffenen Mitarbeiter. Dies wiederum führt zu einer hohen Identifikation mit den Ideen und damit zu deren Umsetzbarkeit.

### Fazit

Der vorgestellte Ansatz verfolgt im Wesentlichen zwei Ziele. Einerseits geht es darum, den Kunden verstärkt in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern und damit die Kundenorientierung im Unternehmen gesamthaft zu steigern. Andererseits werden strukturiert und systematisch Verbesserungsmaßnahmen entwickelt, die konsequent das Ziel der erhöhten Kundenzufriedenheit verfolgen helfen. Und dies nicht nur durch gut gemeinte Botschaften, sondern anhand

konkreter und handfester Wirkungsbeziehungen zwischen den Zufriedenheitstreibern entlang der Kundenprozesse einerseits und den Unternehmensprozessen und damit den Rollen und Aufgaben der Mitarbeiter andererseits. Vor diesem Hintergrund ist auch der Weg der partizipativen Diskussion bereits ein gutes Stück des Ziels. Auf die dargestellte Weise ist es möglich, den unmittelbaren Bezug zwischen den Aktivitäten der Mitarbeiter im Rahmen ihrer Prozesse und deren Wirkung auf die Kundenzufriedenheit gemeinsam herauszuarbeiten und damit die Verantwortlichkeit eines jeden Einzelnen für das Thema Kundenzufriedenheit transparent zu machen. Ein weiterer wichtiger Aspekt des Vorgehens ist somit dessen konsequente Prozessorientierung, die einen zielgerichteten, überfunktionalen Diskurs ermöglicht und das Verständnis für das Zusammenarbeitsmodell des ganzen Unternehmens fördert. Auf diese Weise wird das Bewusstsein dafür geschärft, dass es nicht ausreicht, einzelne Aspekte des Unternehmens isoliert voneinander zu betrachten und zu optimieren, sondern dass man dabei stets das Gesamtsystem mit seinen komplexen Ursache-Wirkungsbeziehungen im Hinterkopf behalten muss.

Um nun abschließend nochmals auf die Eingangsfrage zurück zu kommen, ob Kundenzufriedenheit eine reine Vertriebsaufgabe sei? Der Beitrag hat aufgezeigt, dass partizipative Diskussionen, welche auf die Wechselwirkungen innerhalb des Gesamtsystems Unternehmen wie auch auf die Wechselwirkungen in Richtung Kunde ausgerichtet sind, schnell demonstrieren, dass sehr viele Faktoren in kausaler Beziehung zueinander stehen. Diese müssen nicht unmittelbar einsichtig sein, sondern können sich durchaus erst aus der intensiven Analyse und unter Berücksichtigung verschiedener Perspektiven ergeben. Die auf den ersten Blick logisch erscheinenden Maßnahmen können zwar durchaus in die richtige Richtung zeigen, verbleiben aber in aller Regel auf der Symptomebene, greifen damit zu kurz und werden nicht nachhaltig wirksam sein. Die Vielschichtigkeit der teils komplexen Zusammenhänge zu durchdringen kann nicht die alleinige Aufgabe des Vertriebs sein. Selbst auf das vordergründig sehr vertriebsnahe Thema Kundenzufriedenheit hat er alleine nur einen begrenzten Einfluss. Zudem stellt er an dieser Stelle auch nur eine von mehreren relevanten und fachlich berechtigten Perspektiven dar. Seine legitime Rolle ist die eines Missionars des Kunden innerhalb des Unternehmens. Er sollte aber nicht alleine für das Thema verantwortlich gemacht werden. Im Fall von Mercedes-Benz Transporter bedeutete dies die Durchführung einer Workshopserie, an der schlussendlich über 500 Führungskräfte aus allen Funktionen des Unternehmens in überfunktionalen Teams intensiv miteinander diskutiert und gemeinsam prozessuale Lösungsansätze entwickelt haben. Ein

Vertriebsteam war dabei für die Workshopserie, die Dokumentation und den Follow-up Prozess verantwortlich. Die konkrete Veränderung im Sinne der Kundenzufriedenheit können aber nur alle gemeinsam erfolgreich bewältigen.

„Die Durchführung der groß angelegten Workshopserie hat dazu beigetragen, alle Führungskräfte von Mercedes-Benz Transporter weiter für das Thema Kundenzufriedenheit zu sensibilisieren. Es ist dabei gelungen, auch die vermeintlich kundenfernen Bereiche nochmals näher mit dem Endkunden in Beziehung zu bringen. Die intensiven und bewußt überfunktional geführten Diskussionen in den Workshops haben zu zahlreichen Verbesserungsansätzen geführt. Diese werden nun mit tatkräftiger Unterstützung des neu eingerichteten Teams „Customer Satisfaction Management“ umgesetzt. Die Schuh & Co. hat dabei sowohl konzeptionell als auch bei der Implementierung des Teams und der Durchführung der ersten Workshops effektiv unterstützt.“

(Jennifer Stach, Mercedes-Benz Transporter)

## Weiterführende Literatur

**Schuh, G. / Friedli, T. / Kurr, M. A. (2006):** Prozessorientierte Reorganisation, Hanser Verlag, München, 2006

**Dörner, D. (2003):** Die Logik des Misslingens – Strategisches Denken in komplexen Situationen, Rowohlt, Reinbeck, 2003

**Pümpin, C. / Amann, W. (2005):** Strategische Erfolgspositionen – Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Haupt Verlag, Bern, 2005

**Rummler, G. A. / Brache, A. P. (1995):** Improving Performance, Jossey-Bass, San Francisco, 1995

## Kontakt

### Dr. Stephan Krumm

Telefon: +49 2405 459 02

stephan.krumm@schuh-group.com

### Volker Eissele

Mercedes-Benz Transporter

Senior Manager

Product Marketing and Accessories

### Jennifer Stach

Mercedes-Benz Transporter

Executive Assistant Sales & Marketing

Customer Satisfaction Management

# Die Beschleunigung kommt mit der Qualität –

## Von der Beschleunigung auftragspezifischer Abwicklungsprozesse durch die Qualitätssteigerung der frühen Phase

Dr. Oliver Köster/Dr. Michael A. Kurr/Jan Eilers/Uwe Tomschin (SCHOTT forma vitrum ag)

Das Phänomen der möglichen Beschleunigung und Stabilisierung von „End-to-End“- Prozessen durch die ebenso gezielte Erhöhung der Prozessqualität spezifischer Prozessschritte ist eigentlich nicht neu. Dennoch scheint es nach wie vor kontraintuitiv zu sein und damit schwer umsetzbar. Als Argument muss meist der Kunde herhalten, der nicht „ewig auf Antwort warten will und daher schon bald wieder abspringen wird“. Es wird Druck aufgebaut, die Dinge nehmen ihren „rasanten“, häufig aber nur bedingt beherrschten Lauf. Die Erfahrung lehrt, dass es sich mittelfristig fast immer auszahlt, sich an den richtigen Stellen die notwendige Zeit für eine qualitativ hochwertige Prozessdurchführung zu nehmen.

### Der Auftragsabwicklungsprozess als Spiegelbild und Ansatzpunkt operativer Exzellenz

Die Situation war typisch für ein Unternehmen, dessen Kern-Wertschöpfungsprozess, nämlich die Auftragsabwicklung, nicht ausreichend stabil abläuft. Die Gründe hierfür können vielfältig sein. Oft ist es zu schnelles Wachstum in der Vergangenheit, ein junges Geschäftsfeld oder auch organisatorische Komplexität. In diesem Fall war es eine Mischung aus verschiedenen Komponenten. Eine eher unbefriedigende Liefertermintreue, zu lange und zu stark schwankende Durchlaufzeiten sowie eine verhältnismäßig hohe Ausschussquote sind häufig die Folge. So auch in diesem Fall. Schuh & Co. wurde beauftragt, die wesentlichen Schwachstellen entlang des Auftragsabwicklungsprozesses Schritt für Schritt zu analysieren, Maßnahmen an den Problemursachen vorzuschlagen und deren Umsetzung zu begleiten.

### Nur die ganzheitliche Prozessbetrachtung sowie die Analyse der Problemursachen führt zu Ansätzen nachhaltiger Verbesserung sowie Akzeptanz bei den Mitarbeitern

Ausgangspunkt jeder Prozessanalyse muss die Modellierung der aktuellen IST-Situation sein. In diesem Fall wurden dafür die wichtigsten Phasen des Auftragsabwicklungsprozesses voneinander abgegrenzt und für jede Phase ein Expertenteam auf Kundenseite benannt. Im Rahmen von halbtägigen Expertenwork-

shops wurde daraufhin die Auftragsabwicklung mit Hilfe der Wertstromanalysetechnik für administrative Abläufe erfasst, die Prozess- und Durchlaufzeiten bestimmt sowie die wesentlichen Schwachstellen benannt und diskutiert. Bild 1 zeigt einen Ausschnitt aus einer solchen Modellierung und Diskussion, wie sie in direkter Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Unternehmens entsteht (Bild 1: Beispiel für eine IST-Modellierung einer Phase des Auftragsabwicklungsprozesses).

Die Analyse ergab die folgenden Top 5-Themenfelder als wesentliche Handlungsbedarfe:

- Unzulänglich geklärte Prozessabläufe und häufige Rückfragen
- Teils unklare und inhomogene Produktspezifikationen entlang des Abwicklungsprozesses
- Stark schwankende Losgrößen
- Aufwendige, häufig unzutreffende Produktionsplanung und -terminierung
- Aufwendige Endprüfung und Freigabe

Die Analyseergebnisse stießen bei den Mitarbeitern des Kunden auf Akzeptanz, da sie sichtbar auf Basis der Inputs aus den Expertenworkshops entstanden waren und alle intensiv in die Konsolidierung der wesentlichen Themenfelder involviert waren. Das



Abb. 1: Beispiel für eine IST-Modellierung einer Phase des Auftragsabwicklungsprozesses

Ergebnis war für alle Beteiligten leicht nachvollziehbar und verständlich. In Folge stießen auch die gemeinsam entwickelten Lösungsansätze auf Zustimmung, was wiederum deren erfolgreiche Bearbeitung und Umsetzung wirkungsvoll unterstützte.

### Meistens beschleunigt eine frühzeitige Klärung die Geschwindigkeit der späten Phasen des Prozesses

Im Zentrum der verabschiedeten Maßnahmen stand die Reorganisation der frühen Phase des Auftragsabwicklungsprozesses. Schwerpunkt hierbei war eine frühzeitige und umfassende Klärung aller entlang des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses notwendigen Spezifikationen. Beginnend mit den Produkt- und Verpackungsspezifikationen über die Produktionsspezifikationen bis hin zu den Spezifikationen der Qualität hinsichtlich Produktmerkmalen und Prüfverfahren. In der Vergangenheit führten Fertigungsfreigaben auf Basis einer unzureichend geklärten Spezifikationsituation hin und wieder zu erheblichen Störungen entlang des Prozesses. Es wurde nicht immer systematisch sichergestellt, dass alle Spezifikationen homogen und durchgängig zusammen passten. Ein weiteres Problem bestand darin, dass Änderungsbedarfe von Aufträgen, die in der Vergangenheit zwar schon in ähnlicher aber nicht identischer Form abgewickelt wurden, hin und wieder unterschätzt wurden. Das Ergebnis waren teils enorme Aufwände am Ende des Abwicklungsprozesses, die weder vorhergesehen noch eingeplant waren und damit inhaltlich wie auch kapazitiv für Stress sorgten. Auf diese beiden Themen ließen sich viele andere Herausforderungen zurückführen, weshalb die Optimierung der frühen Phase der Auftragsabwicklung den ersten Schritt darstellte.

Die Maßnahmen zur Reorganisation des Prozesses verfolgten dabei drei Ziele:

- Die möglichst objektivierbare Bestimmung des vorliegenden Auftragsstypen (Adaptionentwicklung versus Neuentwicklung).
- Die Vollständigkeit aller Spezifikationen vor Beginn der Produktion.
- Die Konsistenz aller Spezifikationen entlang des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden die folgenden drei Themen Inhalte, Prozess und Struktur in der Auftragsabwicklung konzipiert und abgearbeitet:

#### ▪ Inhalte

- 1) Definition und Beschreibung derjenigen Kriterien, die zur sicheren Unterscheidung von Neu- und von Adaptionentwicklungen führen.
- 2) Erfassung, Bereinigung und Beschreibung aller notwendigen, fachspezifischen Detailspezifikationen entlang des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses in einer Spezifikationsmatrix und Ablage der Inhalte und Templates in einer zentral gepflegten Master-Datenbank.

#### ▪ Prozess

Gestaltung eines SOLL-Abwicklungsprozesses auf 5 Detaillierungsebenen zur auftragspezifischen Typisierung von Kundenanfragen sowie Ableitung und Definition aller notwendigen Spezifikationen entlang der Auftragsabwicklung nach Auftragseingang (Abb. 2).

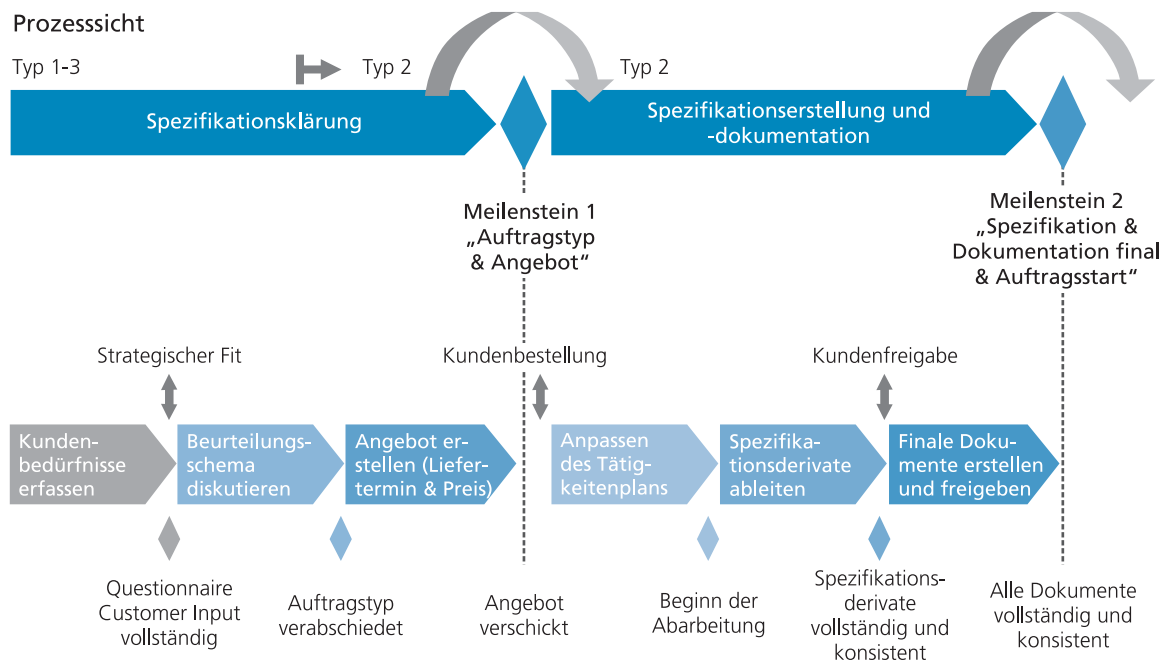


Abb. 2: Der neu gestaltete Prozess auf den Ebenen 1 und 2 (von 5)

#### ▪ Struktur

Entwicklung von organisatorischen Elementen zur optimalen Unterstützung des neuen Prozesses inklusive der Definition und Umsetzung von drei neuen Prozessrollen sowie der dazu gehörenden Ziele und AKV (Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung).

- **Manager for Strategic Orders**, funktional unabhängige und neutrale Rolle, verantwortlich für die Koordination, Steuerung und Dokumentation der gesamten Auftragsabwicklung von der Kundenanfrage bis zur termingerechten Auslieferung des Produkts bei Aufträgen mit besonderer Bedeutung.
- **Clearing Stelle**, vertriebsnahe Rolle, verantwortlich für die Vollständigkeit der kundenseitigen Spezifikationen sowie für die Steuerung der interdisziplinären Diskussion zur objektiven Bestimmung des Auftragsstypen.
- **Adaptionsengineering**, produktionsnahe Rolle, verantwortlich für die Prozessphase der Ableitung aller auftrags- und fachspezifischen Spezifikationen sowie die Erstellung von Zeichnungsanpassungen geringeren Umfangs (ohne Einbindung der Entwicklungsabteilung).

Die erfolgreiche Detailumsetzung aller Themen bis auf Prozessebene 5 erfolgte nach Abschluss der Konzeptionsphase in durch Schuh & Co. vordefinierten Arbeitspaketen, welche konsequent in die Verantwortung des Unternehmens übergeben wurden. Eine vom externen Beratungsaufwand her deutlich reduzierte

Übergabe- und Implementierungsphase stellte dabei sicher, dass inhaltlich offen gebliebene Fragestellungen nach wie vor geklärt werden konnten, der Arbeitsfortschritt von unabhängiger Seite transparent gemacht wurde und allfälliger Handlungsbedarf erkannt, beschrieben und in die Projektplanung überführt wurde.

#### Schnelle, operative Erfolge sowie aktive Mitarbeiterpartizipation legen den Grundstein für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess

Die erzielten Ergebnisse sind mehrschichtig. So wurden mit höchster Priorität zunächst die Probleme adressiert, die es unmittelbar operativ zu verbessern gab. In erster Linie sind hier die Durchlaufzeitstabilität und -verkürzung im Sinne des Lean Gedankens und damit zusammenhängend die Liefertermintreue zu nennen. Tiefer und nachhaltiger liegen und wirken allerdings die Effekte der eingeführten Prozessstandardisierung sowie der im Rahmen des Projektes intensiv eingeübten, überfunktionalen Diskussions- und Zusammenarbeitskultur. Diese können und sollten in einem nächsten Schritt zur Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) führen, der nicht nur die stetige Verbesserung des neuen Prozesses beinhaltet, sondern Schritt für Schritt weitere Prozesse in eine vergleichbare Optimierung bringen sollte. Das mit Schuh & Co. durchgeführte Projekt zur prozessorientierten Reorganisation der Auftragsabwicklung kann hierbei als Pilot, Vorbild und Rollenmodell dienen.

## Das Unternehmen

Die SCHOTT forma vitrum ag ist ein Tochterunternehmen des Schott Konzerns. SCHOTT Pharmaceutical Packaging ist eine von 7 Business Units des SCHOTT Konzerns und einer der weltweit führenden Anbieter von parenteralen Verpackungen für die pharmazeutische Industrie. Mehr als 600 Produktionslinien an 13 Fertigungsstandorten auf der ganzen Welt stellen mehr als 7 Milliarden Spritzen, Fläschchen, Ampullen, Karpulen und Spezialartikel aus Röhrenglas oder Kunststoff her. Hervorragende Rohstoffe, Prozessbeherrschung, modernste Technologien sowie kontinuierliche Forschung und Entwicklung ermöglichen innovative Produktlösungen, die den hohen Kundenanforderungen gerecht werden. Die weltweite Präsenz bedeutet Flexibilität, Zuverlässigkeit und Sicherheit für unsere Partner. Die Produktionsstandorte arbeiten in einem GMP-Umfeld und unsere Produkte erfüllen die internationalen Normen EP, USP und JP.

SCHOTT ist ein internationaler Technologiekonzern, der seine Kernaufgabe in der nachhaltigen Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Menschen sieht. Dafür werden seit 125 Jahren Spezialwerkstoffe, Komponenten und Systeme entwickelt. Die Hauptmärkte sind die Branchen Hausgeräteindustrie, Pharmazie, Solarenergie, Elektronik, Optik und Automotive. Der SCHOTT Konzern ist mit Produktions- und Vertriebsstätten in allen wichtigen Märkten kundennah vertreten. Rund 17.300 Mitarbeiter erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2007/2008 einen Weltumsatz von rund 2,2 Milliarden Euro. Die technologische und wirtschaftliche Kompetenz des Unternehmens ist verbunden mit der gesellschaftlichen und ökologischen Verantwortung. Die SCHOTT AG ist ein Unternehmen der Carl-Zeiss-Stiftung.

### Kontakt

**Dr. Stephan Krumm**

Telefon: +49 2405 459 02

[stephan.krumm@schuh-group.com](mailto:stephan.krumm@schuh-group.com)

**Jan Eilers**

Telefon: +49 2405 459 02

[jan.eilers@schuh-group.com](mailto:jan.eilers@schuh-group.com)

**Uwe Tomschin**

SCHOTT forma vitrum ag, St. Gallen

Managing Director

# Erfolgreiche Zusammenarbeit von der Analyse bis zur Umsetzung

Dr. Michael A. Kurr und Jan Eilers (Schuh & Co.) im Gespräch mit Uwe Tomschin, Managing Director der SCHOTT forma vitrum ag in St. Gallen.

**Herr Tomschin, wie würden Sie das gemeinsame Projekt in Summe charakterisieren, was war das Besondere?**

In diesem, für uns verhältnismäßig neuen und schnell wachsenden Geschäftsbereich haben wir zu Beginn des Projektes vor großen operativen Herausforderungen gestanden. Zusammen mit Ihnen haben wir mit der durchgeführten Prozessanalyse schnell die wichtigsten Probleme in der Auftragsabwicklung herausgearbeitet. Viele der auftretenden Probleme waren den Mitarbeitern aus dem Tagesgeschäft natürlich bekannt, aber es war dennoch notwendig, sie noch einmal kondensiert funktions- und prozessschrittübergreifend aufzunehmen, um sie auf die zugrundeliegenden Ursachen zurückführen zu können. Das hat bei den Mitarbeitern noch einmal die Motivation erhöht und Zuversicht verbreitet, jetzt die richtigen Dinge konsequent anzugehen und das operative Ergebnis weiter zu verbessern.

Entscheidend war für mich an dieser Stelle, dass allen Beteiligten am Projekt transparent war, dass es sich nicht um ein typisches Kostensenkungsprojekt handelte, sondern dass gemeinsam nach Lösungen gesucht wurde, den aufstrebenden Geschäftsbereich durch einen schlanken Auftragsabwicklungsprozess möglichst gut zu unterstützen. Das erfordert zum einen ein schnelles Abstellen der drängendsten Probleme und zum anderen unbedingt auch die konsequente Begleitung der Umsetzung des Konzeptes zur Neugestaltung der Auftragsabwicklung.

**Worin bestanden die größten Herausforderungen im Projekt?**

In der überwiegenden Mehrheit vergleichbarer Veränderungsprojekte fällt es den Mitarbeitern schwer, bisher gelebte Gewohnheiten abzustreifen und sich vom funktionsorientierten Denken und Handeln hin zu einer prozessorientierten Arbeitsweise zu wenden. Sicherlich bringen die Konzernstrukturen auch in unserem Fall gewisse prozessuale Schnittstellen mit sich. Durch die räumliche Nähe unterschiedlicher Konzernfunktionen an einem gemeinsamen Standort bestand in unserem Fall die Herausforderung jedoch vielmehr darin, alle im Prozess beteiligten Funktionen auf das gemeinsame Ziel auszurichten und gleichzeitig den spezifischen Anforderungen der einzelnen Prozessschritte gerecht zu werden. Im Tagesgeschäft kann das schon mal dazu führen, dass die spezifischen Einzelinteressen eines isolierten Prozessschrittes hinten angestellt werden müssen, um in Summe das beste Ergebnis für den Gesamtprozess und damit den Kunden zu erreichen.

Kernelement an dieser Stelle war die Segmentierung der Auftragsabwicklung in zwei unterschiedliche Prozesse, die den unterschiedlichen Anforderungen der angefragten Leistungen gerecht werden. Dabei galt es, die Entscheidung zur Zuordnung der Aufträge zu den beiden Prozessstypen bestmöglich zu objektivieren.

## Welches sind für Sie die Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Beratern?

Die Grundlage für eine konstruktive Zusammenarbeit ist zunächst einmal das Vertrauen zwischen interner Projektleitung, externen Beratern und den Mitarbeitern, das es auch in diesem Projekt zunächst aufzubauen galt. Nach einer anfänglichen Phase der Skepsis ist uns dies durch die partizipative Einbindung einer breiten Mitarbeiterbasis in die Entwicklung von Lösungsansätzen und nicht durch alleinige Top-down-Vorgaben sowie intensive Kommunikation der Projektziele gut gelungen.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass auf Seiten der Berater zum einen eine tiefe Durchdringung der inhaltlichen Fragestellungen stattfindet, um als Gesprächspartner auf Augenhöhe akzeptiert zu werden. Dies hat in unserem gemeinsamen Projekt schnell und reibungslos funktioniert. Zum anderen hat eine konsequent ganzheitliche Betrachtung des Prozesses über Abteilungs- und Funktionsgrenzen hinweg stattgefunden, was mit Hilfe externer Unterstützung ungleich leichter zu bewerkstelligen war.

Wir haben deshalb von Beginn an in Betracht gezogen, Schuh & Co. auch nach der Konzeptentwicklung nicht aus ihrer Verantwortung zu entlassen, sondern sie auch für die Umsetzung des entwickelten Prozesses in die Pflicht zu nehmen. Dies wollten wir aber von der Qualität der Zusammenarbeit abhängig machen und nicht von Beginn an beauftragen.

## Woran machen Sie den Erfolg der Zusammenarbeit fest?

Uns war von Beginn an klar, dass die Auftragsabwicklung im betrachteten Geschäftsbereich nur durch tiefgreifende Veränderungen am Prozessablauf ein nachhaltiger Erfolg werden würde. Das hat uns allerdings nicht davon abgehalten, auch Maßnahmen anzustoßen, deren Ergebnis kurzfristig zu erwarten war und an vielen Stellen bereits sichtbar ist. Dabei lassen sich viele der bereits realisierten Effekte unter anderem auf die positive Wirkung der intensiven inhaltlichen



(von links nach rechts) Dr. Michael A. Kurr (Schuh & Co.), Uwe Tomschin (SCHOTT forma vitrum ag), Jan Eilers (Schuh & Co.)

„Gute Prozesse werden leider oft als fehlende Kreativität missverstanden – in einem OP „merkt“ man die Geschwindigkeit auch nicht, zum Wohle des Patienten.“

Uwe Tomschin

Diskussionen in funktionsübergreifenden Teams und die entsprechende Sensibilisierung der Mitarbeiter für das behandelte Thema zurückführen. Neben diesen unmittelbaren operativen Verbesserungen lassen sich allerdings auch erste Erfolge hinsichtlich eines prozessorientierten Denkens und Handelns erkennen, die wir unter anderem den strukturellen Veränderungen und dabei insbesondere der Rolle eines überfunktionalen Prozessverantwortlichen zuschreiben.

**Würden Sie rückblickend ein solches Projekt noch einmal durchführen und gab es irgendwelche Besonderheiten in der Zusammenarbeit mit den Beratern von Schuh & Co.?**

Ja, unsere Erwartungen wurden im Projekt voll erfüllt. Nicht umsonst haben wir das gemeinsame Projekt im Verlauf der vergangenen Monate stets um die jeweils nachfolgende Phase verlängert. Das Projekt war modular offeriert und wir hätten ja auch jederzeit aussteigen können, was wir aber nicht getan haben. Im Gegenteil: wir planen auch in Zukunft weiterhin mit Schuh & Co. bei anstehenden Herausforderungen zusammen zu arbeiten.

Dies ist aus meiner Sicht kein ganz selbstverständliches Ergebnis, da das Projekt anfangs unter sehr schwierigen Vorzeichen gestartet war und wir uns im wahrsten Sinne des Wortes erst zusammenraufen mussten. Aber auch das hat rückblickend gut funktioniert. Wir waren jederzeit in der Lage, sehr offen und ehrlich miteinander umzugehen, was nicht selbstverständlich ist. Rückblickend kann man auf jeden Fall festhalten, dass wir im Laufe des Projektes alle gemeinsam viel gelernt haben und auch gemeinsame Erfolge gefeiert haben.

**Zur Person**

Uwe Tomschin hat nach einem Maschinenbaustudium an der FH Wiesbaden seit 1992 verschiedene produktionsnahe Funktionen bei der SCHOTT AG unter anderem in England und Japan begleitet. Nach einer mehrjährigen Tätigkeit im Venture Capital Bereich folgte die Geschäftsleitung eines Werkes für TFT Display Glas in Korea. Seit 2008 ist Herr Tomschin Geschäftsführer der SCHOTT forma vitrum ag in St. Gallen, Schweiz.



**Uwe Tomschin**  
Managing Director  
SCHOTT forma vitrum ag, St. Gallen

Top Executive Seminar mit Prof. Dr. Günther Schuh

# Lean Innovation

Entwicklungsproduktivität signifikant steigern –  
eine Top-Management-Aufgabe!

8.-10. Dezember 2010, Aachen (D)



## Durchführung und Leitung des Seminars

Prof. Dr. Günther Schuh

### Ziel

Ziel des Seminars ist es, die Teilnehmer zur Umsetzung von Lean Innovation im eigenen Unternehmen zu befähigen. Dabei werden insbesondere die Management- und Führungsaufgaben beleuchtet, um die Innovationsproduktivität nachhaltig zu steigern.

### Zielgruppe

Das Seminar richtet sich an Geschäftsführer und Vorstände, Entwicklungsleiter und an Top Manager, die mit der Steigerung der Entwicklungsproduktivität beauftragt sind.

## Seminarkonzept

Der Lean Innovation-Ansatz beschreibt mit vier Leitsätzen und 12 Prinzipien die entscheidenden Handlungsfelder, um die Innovationsprozesse in einem wertorientierten Unternehmen – dem „Lean Enterprise“ – zu gestalten.

Der Spannungsbogen des Seminars basiert auf diesen Leitsätzen und dient der chronologischen Vorstellung, Diskussion und Verinnerlichung der 12 Prinzipien und der wichtigsten Lean Innovation-Methoden. Diese Inhalte werden anhand zahlreicher Praxisbeispiele aus produzierenden Unternehmen verschiedener Branchen illustriert. Das Seminar befähigt die Teilnehmer, Lean Thinking richtig zu verstehen und die Schwerpunkte für dessen Umsetzung in Innovations- und Entwicklungsbereichen gemeinsam zu erschließen.

## Teilnahmegebühr

€ 2.900,- zzgl. MwSt.

## Veranstalter

**Schuh & Co.**  
Komplexitätsmanagement



Infos unter: [www.schuh-group.com](http://www.schuh-group.com)

## Auszug aus dem Programm

- Grundlagen des Lean Thinking
- Eindeutig Priorisieren
- Früh Strukturieren
- Einfach Synchronisieren
- Sicher Adaptieren
- Psychologische Aspekte des Change Management
- Einführung von Lean Innovation:  
Was gilt es zu beachten?

# Schuh-Managementforum

Das Managementforum bietet Veranstaltungen zum Komplexitätsmanagement an. Es dient als Plattform für den Austausch zwischen Fach- und Führungskräften mit komplexen Aufgaben sowie versierten Experten mit unterschiedlichen Schwerpunkten im Komplexitätsmanagement.

Die folgende Tabelle gibt Ihnen einen Überblick über die aktuellen Veranstaltungen:

Titel	Ort	Datum
Lean Innovation: Entwicklungsproduktivität signifikant steigern – eine Top-Management-Aufgabe! mit Prof. Dr. Günther Schuh	Aachen (D)	8.-10.12.2010
Unternehmens-IT: Mit schlanken IT-Strukturen den Wertbeitrag steigern	Aachen (D)	9.12.2010

Ihre Anmeldung über das Internet ist möglich unter:  
[www.schuh-group.com](http://www.schuh-group.com)

Bei Fragen zur Anmeldung und zur Organisation der Veranstaltungen nehmen Sie bitte Kontakt auf mit:

**Kezban Ergin**  
Assistentin Managementforum

Telefon: +49 2405 459 02  
Telefax: +49 2405 459 300  
[www.schuh-group.com](http://www.schuh-group.com)



## Impressum

Das Complexity Management Journal wird von der Schuh & Co. GmbH herausgegeben.

ISSN 1613-8155

### **Schuh & Co. GmbH**

Monnetstraße 9

D-52146 Würselen

Telefon: +49 2405 459 02

Telefax: +49 2405 459 300

E-Mail: [info@schuh-group.com](mailto:info@schuh-group.com)

Internet: [www.schuh-group.com](http://www.schuh-group.com)

### **Redaktion:**

Bettina Rennekamp

### **Satz/Layout:**

Kezban Ergin

### **Fotos:**

Seiten 1, 5: [©istockphoto.com/Carl Swahn](https://www.istockphoto.com/Carl-Swahn)

### **Druck:**

Vereinte Druckwerke GmbH,

Druckerei Emhart, Aachen

Nachdruck, auch auszugsweise, ist bei Angabe der vollständigen Quelle und nach Rücksprache mit der Redaktion gestattet. Belegexemplare werden erbeten.

# Die Schuh & Co. Gruppe

Die Schuh & Co. GmbH ist spezialisiert auf strategisches und operatives Komplexitätsmanagement.

Mit diesem Ansatz hat sich das Unternehmen als umsetzungsorientierter Problemlöser in der Industrie profiliert. Zum Unternehmen gehören rund 40 Mitarbeiter: Strategie-, Organisationsberater sowie Managementtrainer. Die Heimat des Unternehmens ist Aachen, zudem hat es Standorte in St. Gallen, Schweiz (seit 1991) und Atlanta, USA (seit 1997).

## Standorte

### **Schuh & Co. GmbH**

Monnetstraße 9  
D-52146 Würselen  
Telefon: +49 2405 459 02  
Telefax: +49 2405 459 300  
E-Mail: [info@schuh-group.com](mailto:info@schuh-group.com)

### **Schuh & Co. Komplexitätsmanagement AG**

Langgasse 13  
CH-9008 St. Gallen  
Telefon: +41 71 243 60 00  
Telefax: +41 71 243 60 01  
E-Mail: [info@schuh-group.com](mailto:info@schuh-group.com)

### **Schuh Complexity Management, Inc.**

3625 Greenside Court  
Dacula, GA 30019, USA  
Telefon: +1 770 614 9384  
Telefax: +1 678 730 2728  
E-Mail: [info@schuh-group.com](mailto:info@schuh-group.com)