

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 (Adaptionsentwicklung 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 Adaptionsentwicklungen 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).

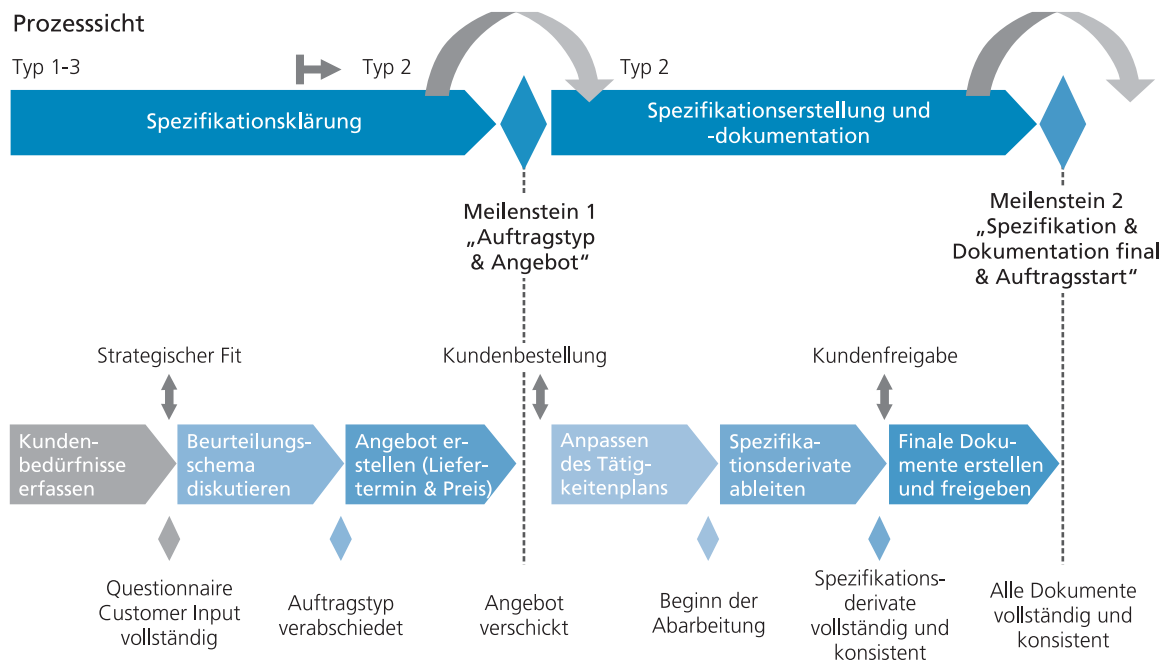


Abb. 2: Der neu gestaltete Prozess auf den Ebenen 1 und 2 (von 5)

▪ 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 Auftragstypen.
- **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

Jan Eilers

Telefon: +49 2405 459 02

jan.eilers@schuh-group.com

Uwe Tomschin

SCHOTT forma vitrum ag, St. Gallen

Managing Director