

# Moll optimiert Organisationsprozesse

Nach einer eingehenden Analyse der bestehenden Abläufe hat Moll Marzipan, Berlin, ein neues Prozessdenken entwickelt. Dafür erntet das Traditionsunternehmen bei seinen Kunden viel Anerkennung. Die Neuorganisation erfolgte mit Unterstützung eines externen Beraters.



Die Marzipanrohmasse nach dem Mahlvorgang.  
The raw-material of the marzipan after milling.

wicklungspotenzial erkennen. Jedenfalls sah Dr. Armin Seitz Handlungsbedarf: „Wer seine Produktivität erhöhen möchte, muss genau die 3% Ineffizienz aus seinen Prozessen ausschleusen, die immer wieder Sand ins Getriebe streuen.“ Sein erklärtes Ziel lautete: eine signifikante Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse und der Kundenzufriedenheit durch die Neuausrichtung von Administration, Vertriebsinnendienst, Beschaffung und Logistik.

„Uns ging es nicht darum, an kleinen Teilprozessen zu feilen“, erinnert sich Seitz. Deshalb war klar: So etwas lässt sich nicht ohne Hilfe von außen bewerkstelligen. Eine übergreifende Perspektive nehmen nur externe Berater ein. Bei Moll hießen sie John A. Eke (Geschäftsführender Gesellschafter) und Thomas Fiedler (Senior Consultant) von Exxent Consulting in Eching. Das Team führte zunächst eine umfassende Prozessanalyse durch. Gemäß der von Eke entwickelten „Brown-Paper-Methode“ hielten die Berater mit Moll-Mitarbeitern die Kommunikations-, Abwicklungs- und Produktionsprozesse fest. Im Mittelpunkt standen die vier W-Fragen: Wer macht was wann wo? Nachdem das erfasst war, nahmen die Projektteams die Stolperfallen ins Visier. In sechs Arbeitssitzungen gelangten über 120 Markierungen in Form eines Blitzes aufs Papier.

## Von Andreas Pietsch

Moll Marzipan produziert mit 88 Mitarbeitern jährlich etwa 7.000 Tonnen Marzipan- und andere Rohmassen sowie Mandel- und Nusspräparate u. a. mehr. Zu den europaweit belieferten Kunden gehören Markenhersteller von Tiefkühl-torten, Dauerbackwaren, Eiscrème, Schokolade, Pralinen und Müsli.

Da Marzipan in Deutschland nach den Leitsätzen für Ölsamen produziert werden muss, unterscheiden sich die Rohmassen der Wettbewerber kaum. Als im Jahr 2012 in der Branche ein heftiger Preiskampf entbrannte und Moll dabei starken Gegenwind zu spüren bekam, musste Geschäftsführer Dr. Armin Seitz handeln: „Uns wurde deutlich, dass wir unsere Wettbewerbssituation nur dadurch verbessern konnten, dass wir erstens unsere eigene Produktivität erhöhen und zweitens unseren Kunden einen Service bieten, mit dem wir sie abseits einer ruinösen Preisschlacht für uns gewinnen.“

Ansatzpunkte für eine Organisationsoptimierung gab es genügend: Viele Teilprozesse auf dem Weg von der Angebotsabgabe bis zur Auslieferung der Ware waren zwar erprobt, aber wenig transparent. Das führte zu Beeinträchtigungen, manchmal blieben Terminabsprachen mit Kunden in den Kommunikationskanälen von Vertrieb und Produktion klemmen.

Auch die Abstimmung zwischen Vertrieb, Auftragsabwicklung, Einkauf, Produktion und Versand ließ Ent-



Moll verarbeitet die Mandeln auch zu Blättchen.  
Moll processes the almonds also as flakes.



In der Mühle werden die Mandeln gemahlen.  
In the mill the almonds are grinded.

Für jeden einzelnen Blitz ließen sich plausible Lösungen finden. So werden nun manche Teilprozesse im ERP abgebildet. Vorhersehbare Abstimmungslücken ließen sich durch die Beschreibung des angestrebten Informationsflusses schließen. In einigen Fällen half es, die räumliche Trennung von Kollegen aufzuheben, die eng miteinander arbeiten. Um sich bei der Reorganisation aber nicht in Einzelmaßnahmen zu verlieren, holten Moll und die Berater zu einer grundlegenden Änderung aus. Sie nahmen die organisatorische Zusammenfassung aller operativen Abläufe zwischen Auftragsingang und Warenausgang – „vom Kunden zum Kunden“ – vor.

Dazu wurde die Abteilung Logistik und Service Support (LSS) gegründet – eine Instanz, die sich als Transporteur von Waren und Informationen definiert.

Infolge der Implementierung des neuen Leitstandes gab der Vertrieb ein Stück von seiner steuernden Funktion ab, weil die komplette Auftragsabwicklung jetzt beim LSS liegt. Das empfindet niemand als Verlust. Im Gegenteil. „Wir vom Vertrieb fühlen uns gestärkt. Denn jetzt sind wir eingebunden in eine effiziente Struktur, mit der wir unsere Lieferungen auf den Produktionstakt unserer Kunden einstellen“, sagt Vertriebsleiterin Dorit Düllick.

Die durchgängige Neuorganisation der Prozesse brachte spürbare

Veränderungen. „Das gefiel nicht jedem“, gibt Seitz zu. „Doch wer im Management die Veränderung will, muss seine Mitarbeiter überzeugen und mitreißen.“ Inzwischen setzt der Vertrieb zwei Mitarbeiter weniger ein als früher und schafft es trotzdem, mehr Aufträge zu stemmen. Und die Kunden? Deren Feedback fasst Dorit Düllick stolz zusammen: „Viele Kunden sagen uns, dass wir ihnen heute präzisere Auskünfte über Liefertermine geben, unsere Zusagen hundertprozentig einhalten und uns dadurch als besonders zuverlässige und wertvolle Partner erweisen.“ Genau das hatte Dr. Armin Seitz bezweckt. ■

www.moll-marzipan.de

## Moll Marzipan optimises processes

The conducting of a detailed analysis of its existing processes has resulted in Moll Marzipan (Berlin) developing a new process orientation. The reorganization took place with the support of an external consultant.

The products that Moll Marzipan produces with its 88 employees include around 7000 tonnes of marzipan and other raw mixtures, almond and nut preparations, and that every year. Its European customers include brand names in the fields of deep-frozen cakes, long-lasting pastry products, ice cream, chocolates, pralines and muesli. There is hardly any difference between the raw mixtures produced by the competition as German marzipan has to be made in accordance with the oilseed principles. The CEO Dr. Armin Seitz had to take action in 2012 when Moll ran into heavy headwinds as a result of a fierce price war that had broken out. It was his aim to increase productivity and offer the customer more service. Numerous partial processes were to be optimised and the coordination between the sales, order handling, purchasing, production and shipping departments were also affected by the optimization process. Dr. Armin Seitz certainly saw a need to act: “If you want to increase productivity, then you need to get rid of the inefficiency that accounts for 3% and which perma-



Die Marzipanmasse wird zum Block geformt und dann weiterverarbeitet.  
The marzipan mass is formed to a block and then processed further.

nently throws a spanner in the works.” It was his declared target to achieve a significant improvement not only of the operational results but also customer satisfaction as a result of the re-orientation of the administration, office sales, procurement and logistics.

The external consultants John A. Eke (managing partner) and Thomas Fiedler (Senior Consultant) from Excent Consulting (Eching) were called in in order to ensure that this was achieved. The team initially conducted a comprehensive process analysis. The brown paper that was developed by Eke, was used as the basis for the recording of the communication, handling and production process by the consultant in cooperation with the Moll staff. The focus here was on the question with the four Ws: Who does

what, when and where? The two consultants then took a look at the organizational summary of all of the operative processes between incoming goods and outgoing goods – “from customer to customer”. This resulted in the establishment of a Logistics and Service Support (LSS) department. The consistent reorganisation of the processes resulted in noticeable changes being made to the everyday working life of a large number of staff. Sales now has two employees less and is nevertheless able to cope with more orders because the process is running smoothly; the customers are also satisfied because Moll is now able to provide more precise information on delivery dates, keeps to its promises and thereby proves that it is an especially reliable and valuable partner. ■