

Bachelor Thesis



Effizienzsteigerung in der operativen Prozesskette

**Prozessoptimierung in Vertrieb, Einkauf und
Auftragsabwicklung mit Methoden aus Lean Administration**

Thomas Fiedler

B.A.

»Jahrgang Siemens. beE.2010. 7 Süd«

Effizienzsteigerung in der operativen Prozesskette -
Prozessoptimierung in Vertrieb, Einkauf und Auftragsabwicklung
mit Methoden aus Lean Administration

Verfasser:

Thomas Fiedler

638-0-01476

Zeitraum der Projektarbeit:

15.11.2010 – 09.09.2013

Erstbetreuer:

Prof. Dr. rer. pol. Dr. rer. pol. habil. Jürgen Plaschke
Steinbeis-Transfer-Institut eBusiness und Management

Zweitbetreuer:

Prof. Dr. Peter Dohm
Steinbeis-Transfer-Institut Management und Business

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die vorliegende Abschlussarbeit im Rahmen des Projekt-Kompetenz-Studiums Siemens. beE. 2010. 7 Süd selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

München, den 02.09.2013

Thomas Fiedler

Erklärung zur Archivierung der Projektarbeit

Name: Thomas Fiedler

Berufsbezeichnung: Unternehmensberater

Studiengang: B.A. Siemens beE. 2010. 7 Süd

Immatrikulationsnummer: 638-0-01476

Professor: Prof. Dr. Dr. Jürgen Plaschke

Thema der Projektarbeit:

Effizienzsteigerung in der operativen Prozesskette -
Prozessoptimierung in Vertrieb, Einkauf und Auftragsabwicklung mit Methoden aus
Lean Administration

Diese Projektstudienarbeit ist urheberrechtlich geschützt. Unbeschadet dessen wird folgender Rechtsübertragung zugestimmt:

- der Übertragung des Rechtes zur Vervielfältigung der Transferarbeit für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 16 UrhG
- der Übertragung des Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrechts für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 19 UrhG
- der Übertragung des Rechts auf Wiedergabe durch Bild- und Tonträger an die Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 21 UrhG

Hiermit erkläre ich, Thomas Fiedler, dass die von mir verfasste Projektarbeit unter Wahrung meiner Urheberrechte

in einem gebundenen Exemplar ja nein

auf einem Speichermedium ja nein
(Diskette/CD-ROM, Netzwerk der Hochschule)

in der Bibliothek der Steinbeis-Hochschule Berlin ja nein
eingestellt werden darf.

Sie dient ausschließlich der Nutzung für wissenschaftliche Studien- und Forschungszwecke.

Vervielfältigungen und die Weitergabe an Dritte sind nur zu den oben genannten Zwecken zulässig.

Die Einräumung der oben genannten Rechte entfällt bzw. wird eingeschränkt durch vertragliche Rechte Dritter an der Projektstudienarbeit. Dritte sind hier insbesondere Auftraggeber der Steinbeis-Hochschule Berlin und Beschäftigungsfirmen der Verfasser (Studierenden).

München, den 02.09.2013

Thomas Fiedler

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eigenständigkeitserklärung	I
Erklärung zur Archivierung der Projektarbeit	II
Inhaltsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis	VI
Tabellenverzeichnis	VII
Abkürzungen	VIII
1 Kurzfassung	1
1.1 Ausgangssituation und Fragestellung	1
1.2 Bachelor Thesis	1
1.3 Auswirkungen in der Praxis	2
1 Summary	3
1.1 Initial situation and leading question	3
1.2 Bachelor thesis	3
1.3 Impact in practice.....	4
2 Einleitung	5
2.1 Problemstellung	5
2.2 Zielsetzung	6
2.3 Vorgehensweise	7
3 Theoretische Grundlagen	8
3.1 Die Strukturierung der administrativen Prozesse	8
3.2 Effizienz und Effektivität.....	10
3.3 Lean Administration	12
3.4 Die Exxent Consulting Toolbox.....	20
4 Projekt »Brown Paper«.....	22
4.1 Projektgeber und Kunde	22
4.2 Projektauftrag	24
5 Lean Administration im Projekt.....	26
5.1 Analysephase - Transparenz	26
5.1.1 Scope Statement	27
5.1.2 Kick-Off.....	28
5.1.3 Organisationsstrukturanalyse	29

5.1.4	Wertstromanalyse.....	34
5.1.5	Auftragsstrukturanalyse	42
5.1.6	Informationsstrukturanalyse	42
5.1.7	Tätigkeitsstrukturanalyse	45
5.2	Analysephase - Bewertung.....	47
5.2.1	Problem-Kategorisierung	47
5.2.2	Ergebnis-Workshop	49
5.3	Optimierungsphase - Hebel & Maßnahmen	50
5.3.1	Stellhebel 1: SAGE- und IT-Support	51
5.3.2	Stellhebel 2: Logistik Center	52
5.3.3	Stellhebel 3: Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz	58
5.4	Optimierungsphase - Umsetzung.....	64
5.4.1	Umsetzung Stellhebel 1 »SAGE und IT-Support«.....	65
5.4.2	Umsetzung Stellhebel 2 »Logistik Center«	65
5.4.3	Umsetzung Stellhebel 3 »Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz«	66
6	Fazit und Ausblick.....	67
7	Literatur- und Quellenverzeichnis	69
	Anlagenverzeichnis	i
	Anhang I - Exemplarisches Beispiel zur Dokumentation der Prozess-Workshops in der Analyse-Phase.....	ii
	Anhang II - Exemplarisches Beispiel der Problem-Blitzliste zur Dokumentation der Prozess-Workshops in der Analyse-Phase	vii
	Anhang III - Exemplarisches Beispiel eines TSA-Formulars.....	ix
	Anhang IV - Exemplarisches Beispiel einer TSA-Migration	x

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse	9
Abbildung 2: Die vier Ebenen zur Exzellenz im Rahmen von Lean Administration	12
Abbildung 3: Studie »Lean Office 2010« - Schwerpunkte und Potenziale zur Produktivitätssteigerung.....	13
Abbildung 4: Anteil Verschwendung im Büro (Prozentuale Verteilung)	14
Abbildung 5: Verschwendungsarten in der Administration	15
Abbildung 6: Entwicklung von »Lean« und dessen Prinzipien.....	16
Abbildung 7: Ziele der Lean Administration am Beispiel Auftragsmanagement.....	18
Abbildung 8: Das Leistungsspektrum der Moll Marzipan.....	23
Abbildung 9: Mapping Lean Administration Phasen mit Projektphasen.....	26
Abbildung 10: Organigramm der Moll Marzipan GmbH zu Beginn des Projektes.....	30
Abbildung 11: Organigramm der Bereiche Vertrieb & Einkauf zu Beginn des Projektes	30
Abbildung 12: Prozess-Landkarte der Moll Marzipan GmbH.....	33
Abbildung 13: Prozesshaus Moll Marzipan GmbH	34
Abbildung 14: Live-Beispiel der Wertstromanalyse bei Moll mittels Brown-Paper- Methode.....	37
Abbildung 15: Inhalt von Piktogramm-Karten (Beispiele)	39
Abbildung 16: Beispiel eines Teilprozesses aus der Ist-Dokumentation.....	41
Abbildung 17: IT-Landkarte der Moll Marzipan GmbH.....	43
Abbildung 18: TSA-Visualisierung als Kuchen-Diagramm.....	47
Abbildung 19: Stellhebel zur Prozessoptimierung	50
Abbildung 20: TSA Migrationsmodell	54
Abbildung 21: Potenzialeinschätzung der Zielkapazitäten.....	55
Abbildung 22: Vorschlag für neue Organisations-Struktur.....	57
Abbildung 23: Ablauf einer Problemlösungsmethode.....	59
Abbildung 24: Lösungs-Management-Tool.....	60
Abbildung 25: Ursache-Wirkungs-Diagramm	61
Abbildung 26: Gestaltung von Soll-Prozessen	63

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: IT Application Map der Moll Marzipan GmbH	44
Tabelle 2: Auszug aus der Reporting Map der Moll Marzipan GmbH	44
Tabelle 3: Auszug aus einem TSA-Erfassungs-Formular	46
Tabelle 4: Prozess-Funktions-Matrix	48
Tabelle 5: Potenzialüberblick der möglichen Kapazitätseinsparungen in FTE	55

Abkürzungen

2/3PL	Second/Third Party Logistics Provider (dt. firmenexterne LDL)
4M	Prozessfaktoren Material, Maschine, Mensch und Methode
5A (5S)	Aussortieren; Aufräumen; Arbeitsplatzsauberkeit; Anordnung zum Standard machen; Alle Punkte einhalten und verbessern (Arbeitsgestaltungsmethode)
5W	Fünfmal-Warum-Analyse (Ursachenanalyse)
AV	Arbeitsvorbereitung
CRM	Customer Relationship Management (dt. Kundenbeziehungsmanagement)
DB	Deckungsbeitrag
ERP	Enterprise Resource Planning (dt. Unternehmensressourcenplanung)
FTE	Full-time equivalent (dt. Manntag/-jahr(e) oder geschlechtsneutral Personentag/-jahr(e) = Vollzeitmitarbeiter)
FuE	Forschung und Entwicklung
FW	Fertigwaren
GE	General Electric
HR	Human Resources (Personalverwaltung)
IT	Informations-Technologie
KVN	Spedition Kraftverkehr Nagel GmbH & Co KG
LDL	Logistikdienstleister
LS	Lieferschein
LSS	Logistik Service & Support
OP	Offene Posten
OTC	Order to Cash (Auftragsabwicklung)
PEP	Produktentwicklungsprozess
PTP	Purchase to Pay (Beschaffung)
PLK	Prozess-Landkarte
PPS	Produktions-Planungs-System
QM	Qualitätsmanagement
QS	Qualitätssicherung
SCM	Supply Chain Management (dt. Lieferkettenmanagement)
SWOT	Strength (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen), Threats (Risiken)
TPS	Toyota Produktionssystem
TSA	Tätigkeits-Struktur-Analyse
UWD	Ursachen-Wirkungs-Diagramm

1 Kurzfassung

1.1 Ausgangssituation und Fragestellung

Einer Vielzahl vom Unternehmen gelingt es ihr erklärtes Unternehmensziel »Wachstum« nachhaltig zu erreichen. Was aber passiert, wenn dabei die Organisation und die innerbetrieblichen Abläufe den höheren Belastungen durch die Erweiterung der Unternehmensaktivitäten nicht mehr gewachsen sind? Gerade in den administrativen, operativen Bereichen »Vertrieb« und »Einkauf« eines Unternehmens entsprechen die Abläufe dann oftmals nicht mehr den Anforderungen, weil die Ressourcen für eine effiziente und effektive Auftragsbearbeitung und Kundenbetreuung fehlen.

Gegenstand dieser Bachelor Thesis ist es aufzuzeigen, wie durch Prozessoptimierungen, unter Zuhilfenahme der Methoden und Instrumente aus Lean Administration, die Erhöhung der wertschöpfenden Kapazitäten ermöglicht werden kann, um die notwendige Skalierbarkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Ziel der Arbeit war es darzulegen, wie durch Effizienz- und Effektivitätssteigerung in den administrativen Prozessen diese Kapazitätserhöhung erreicht werden kann, ohne dass dabei neue, zusätzliche Personalressourcen aufgebaut werden müssen.

1.2 Bachelor Thesis

In der Bachelor Thesis werden zuerst die theoretischen Hintergründe zur Strukturierung von administrativen Prozessen sowie die Grundlagen und Prinzipien zu »Lean Administration« im Allgemeinen erläutert. Des Weiteren werden die Begriffe »Effizienz« und »Effektivität« definiert und die Toolbox eines Beratungsunternehmens vorgestellt.

Im Folgenden wird der Projektgeber des der Arbeit zugrunde liegenden Prozessoptimierungsprojektes vorgestellt und der Projektauftrag dargelegt.

Der Schwerpunkt der Bachelor Thesis liegt in der Darstellung und Erläuterung der Projektdurchführung. Dabei wird im Speziellen auf die Anwendung der Lean Administration Methoden eingegangen. Die Prozessoptimierungen werden von der Analyse, über die Ermittlung von Potenzialen und Optimierungsmaßnahmen, bis hin zum Umsetzungscontrolling begleitet.

1.3 Auswirkungen in der Praxis

Lean Management wird bereits seit Jahren erfolgreich zur Optimierung von betrieblichen Abläufen in der Produktion angewendet. Die Bachelor Thesis zeigt, dass die Lean Prinzipien auch auf die administrativen Bereiche und Prozesse angewendet werden können, die bei Optimierungen oftmals vernachlässigt werden. Es wird dadurch ermöglicht, dass im Unternehmen Ressourcen für nachhaltiges und profitables Wachstum geschaffen werden, indem die freigewordenen Kapazitäten für weitere Vertriebsaktivitäten und Kundenbetreuung/CRM eingesetzt werden. Dies ermöglicht die Hebung zusätzlicher Umsatzpotenziale bei bestehenden Kunden und Neukunden.

Zudem soll die Arbeit deutlich machen, dass die im Projekt angewendete Vorgehensweise ein tiefes Prozessverständnis bei den Mitarbeitern eines mittelständischen Unternehmens aufbauen kann. Diese Kenntnisse befähigen sie, eine eigenständige Bearbeitung und Umsetzung der Optimierungsmaßnahmen durchzuführen sowie einen dauerhaften kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren.

1 Summary

1.1 Initial situation and leading question

A large number of companies manage to continuously achieve their declared business objective "growth", but what happens when the organization and its internal operations cannot cope with the higher loads caused by the expansion of the company's activities? Specifically, the processes in the administrative and operational areas of "Sales" and "Purchasing" are often not able to meet the requirements for efficient and effective order processing and customer service because they are lacking the resources to do so.

The subject of this bachelor thesis is to explain how the application of the methods and tools of Lean Administration can be used to ensure the scalability of the company by increasing the value-added capabilities which can be enabled through process optimization. The aim of this thesis is to describe how this capacity increase can be achieved by enhancing the efficiency and effectiveness of administrative processes without having to increase human resources.

1.2 Bachelor thesis

This thesis starts by illustrating the theoretical background for the structuring of administrative processes and the basic principles of "Lean Administration" in general. Furthermore, the terms "efficiency" and "effectiveness" will be defined and the toolbox of a consultancy will be shown.

Following this, the client whose process optimization project forms the basis for this thesis and project assignment will be presented.

The main focus of this thesis is the presentation and explanation of the project implementation with a special emphasis on the application of lean administration methods in particular.

The process optimization is supported by analysis and evaluation of potential optimization measures up to the point of implementation controlling.

1.3 Impact in practice

Lean management has been successfully applied to the optimization of operational processes in production for years.

This bachelor thesis shows that Lean principles can also be effectively applied to the administrative areas and processes which are often neglected when it comes to optimizing processes within a company. These improvements allow the company to find resources for sustainable and profitable growth by using the released capacity for further sales activities and customer care / CRM. Together this enables an increase in additional revenue opportunities from existing clients and new customers.

The thesis should also make it clear that the methods applied in this project also helped the employees of a medium-sized company to develop a deeper understanding of the company's core business processes. This knowledge will enable them to autonomously implement optimization measures and to initiate sustainable and continuous process improvement.

2 Einleitung

2.1 Problemstellung

Wachstum ist ein erklärtes Ziel der meisten großen sowie auch von kleinen und mittelständischen Unternehmen. Nach der aktuellen Studie »Analyse Mittelstand – Erfolgsfaktoren für Wachstum in Europa« von 'GE Capital' (General Electric Finanzdienstleister), liegt gerade im Mittelstand die gesunde wirtschaftliche Basis für künftiges Wachstum und Erhalt der Arbeitsplätze. Der Mittelstand ist dabei der Wachstumsmotor in den regionalen und nationalen sowie den globalen Märkten. Als primäre Wachstumstreiber hat die Studie Investition in das Wachstum, Kundenorientierung und flexibles Management identifiziert sowie als sekundäre Faktoren starke globale Kompetenz, standardisierte Wachstumsprozesse und Innovationen.¹

Wenn es nun einem Unternehmen gelingt nachhaltig zu wachsen und dieses Wachstum über einen längeren Zeitraum hinweg anhält, führt dies jedoch durch die deutliche Expansion der Unternehmensaktivitäten auch zu einer höheren Belastung der gesamten Organisation, vor allem bei den innerbetrieblichen Abläufen. Deswegen ist es notwendig, die Organisation an solche veränderten Größenordnungen anzupassen, d.h. zu skalieren. Die Ressourcen- bzw. Kapazitäten-Beschaffung muss sichergestellt werden, damit Probleme wie Effizienzverluste, Informations- und Kommunikationsdefizite oder die Überlastung von Führung und Mitarbeiter vermieden werden können. Es stellt sich die Frage, wie sich das, was in kleineren Strukturen funktioniert hat, auf die Anforderungen des Wachstums ausrichten und somit skalieren lässt.²

Es gibt drei mögliche Ansätze für eine gute Skalierbarkeit des Unternehmens. Zum einen könnten in den betroffenen Bereichen mehr wertschöpfende Kapazitäten bei gegebenem Personalbestand ermöglicht werden. Zum anderen müsste im Fall von Personalaufbau deren Produktivität möglichst überproportional gesteigert werden. Gegebenenfalls kann es in einem Unternehmen aber auch notwendig werden, den

¹ Vgl. Malshe, 2013

² Vgl. Hartwig, Bergstermann, & North, 2010, S. 74

momentanen Leistungsstand mit weniger Personaleinsatz zu halten. Ziel in allen drei Szenarien ist es jedoch, die Produktivität und die Pro-Kopf-Leistung in den jeweiligen Funktionen zu erhöhen. Mit der Pro-Kopf-Leistung wird die Beziehung zwischen dem Leistungsstand des Unternehmens und dem Personaleinsatz deutlich und lässt dadurch auch Rückschlüsse auf die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu.³

Der Anspruch ist also Expansionsfähigkeit und damit zusammenhängend eine skalierbare Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse und der Kundenzufriedenheit. Durch die oft begrenzten personellen Kapazitäten, kann allerdings bei zahlreichen mittelständischen Unternehmen eine mangelhafte Skalierbarkeit vorliegen, wenn die vorherrschenden Abläufe und Funktionen in den Bereichen Vertrieb, Einkauf und Auftragsabwicklung nicht mehr den Anforderungen einer effizienten und effektiven Auftragsbearbeitung und Kundenbetreuung entsprechen. Bei einer nicht optimalen operativen Prozesskette »Auftragsdurchlauf« könnte Wachstum in diesem Fall nur zu steigenden Auftrags-Stückkosten realisiert werden. Durch derartige Reibungsverluste in der Auftragsabwicklung können wegen der im Prozess gebundenen Ressourcen außerdem Potenziale zur Bearbeitung der CRM-Prozesse verloren gehen. Dies kann zu einer nicht wettbewerbsfähigen Bearbeitung des gesamten Kundenprozesses führen und damit zu unterproportionalem Wachstum bei höherer Organisationsbindung und größerem Ressourceneinsatz.

2.2 Zielsetzung

Die aus der Problemstellung abgeleitete Zielsetzung für diese Arbeit ist es aufzuzeigen, wie eine Effizienz- und auch Effektivitätssteigerung in den administrativen, operativen Prozessen eines mittelständischen Unternehmens erreicht werden kann, um dadurch die Kapazitäten für nachhaltiges und profitables Wachstum zu schaffen. Dabei soll die Frage beantwortet werden, ob die Methoden von Lean Administration dazu geeignet sind, zu dieser Prozessoptimierung beizutragen. Hierzu werden die Methoden von Lean Administration zunächst theoretisch dargestellt. Anschließend wird erläutert, wie diese im Rahmen der Toolbox von Exxent Consulting am Beispiel des Projektes »Brown Paper« bei der Moll Marzipan GmbH in den Bereichen Vertriebsinnendienst, Einkauf und Auftragsabwicklung / Disposition

³ Vgl. Preißler, 2008, S. 46

angewendet wurden und ob sie somit zur Zielerreichung des Projektes beitragen konnten.

2.3 Vorgehensweise

Nachdem im ersten Kapitel die Kurzfassung und Summary der Arbeit angelegt wurde, führt das zweite Kapitel an die Problemstellung und Zielsetzung sowie den methodischen Aufbau dieser Arbeit heran.

Im dritten Kapitel werden die wichtigsten theoretischen Grundlagen für diese Arbeit dargestellt und erörtert. Hierzu wird zunächst die Strukturierung der administrativen Prozesse aufgezeigt und dabei die Abgrenzung der administrativen, operativen Prozesse zu den anderen Primär- und Sekundär-Prozessen verdeutlicht. Im nächsten Abschnitt werden die Unterschiede zwischen Effizienz und Effektivität aufgeführt sowie die Bedeutung dieser Begriffe für diese Arbeit erklärt. Im Weiteren wird sich mit den Grundprinzipien von Lean Administration auseinandergesetzt und dabei sowohl die anzuwendenden Methoden, als auch die Entwicklung und der Stellenwert von Lean Administration bei den Unternehmen betrachtet. Im letzten Teil dieses Kapitels wird die Toolbox des Beratungsunternehmens Exxent Consulting GmbH vorgestellt.

Der vierte Teil dieser Arbeit widmet sich dem der Arbeit zugrunde liegenden Projekt. Dazu wird der Projektgeber und Kunde sowie dessen Unternehmensumfeld vorgestellt und es wird der vereinbarte Projektauftrag dargelegt.

Die eigentliche Abwicklung des Projektes mit Hilfe der Exxent Consulting Toolbox und damit auch die Anwendung der Methoden aus Lean Administration in der Prozessoptimierung, wird im Kapitel fünf ausführlich erläutert. Hierzu werden die einzelnen Phasen des Beratungsprojekts sowie deren Zuordnung zu den Lean-Administration-Phasen dargestellt. Darauf aufbauend wird erklärt, wie das Projekt mit Hilfe der Methoden von Exxent und Lean Administration durchgeführt wurde und wie diese mit anderen Instrumenten aus Projekt-, Qualitäts- oder Prozessmanagement kombiniert werden können. Außerdem wird dargelegt, welche Ergebnisse in Form von konkreten Prozessoptimierungsmaßnahmen in Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit daraus gewonnen werden konnten.

Den Abschluss dieser Arbeit bildet eine zusammenfassende Schlussbetrachtung mit Fazit und Ausblick im sechsten Kapitel.

3 Theoretische Grundlagen

3.1 Die Strukturierung der administrativen Prozesse

Der Zweck eines Unternehmens ist es, wirtschaftlichen Erfolg zu erreichen und zu sichern, indem es Leistungen bereitstellt und entsprechend vermarktet, die zur Bedürfnisbefriedigung von Kunden dienen. Diese Leistungen, die sowohl aus Sach- als auch aus Dienstleistungen bestehen können, werden im Unternehmen erstellt, indem Prozesse ausgeführt werden. Die Qualitätsmanagementsystem-Norm »DIN EN ISO 9000:2005« hat diesen prozessorientierten Gedanken in Industriebetrieben stark vorangetrieben. Dieser Norm zufolge ist ein Prozess ein „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“⁴ Nach dieser Definition stellt jedoch bereits die Verknüpfung weniger Tätigkeiten mit einem erzeugten Ergebnis einen Prozess dar, wovon eine Vielzahl in einem Unternehmen vorhanden ist. Diese fragmentierten Einzelprozesse werden nun durch Geschäftsprozesse gebündelt und sie werden auf die Kunden gemäß deren Anforderungen und Erwartungen ausgerichtet. Damit stellen die Geschäftsprozesse die Verbindung zwischen dem Unternehmen, ihren Kunden und anderen Stakeholder her.⁵

Geschäftsprozesse lassen sich in primäre (operative) und sekundäre (unterstützende) Geschäftsprozesse klassifizieren. Die operativen Geschäftsprozesse erzeugen die Leistungen für die externen Kunden, d.h. hier findet die originäre Wertschöpfung statt. Die sekundären Geschäftsprozesse versorgen die primären Geschäftsprozesse, was bedeutet, dass hier die internen Kunden unterstützende Leistungen erhalten, wie das Beispiel in der folgenden Abbildung 1 verdeutlicht. Die sekundären Prozesse können je nach Unternehmensgröße und -struktur bei Bedarf nochmals unterteilt werden in Supportprozesse (z.B. HR, IT-Management oder QM) und Managementprozesse (z.B. Strategieplanungsprozess).⁶

⁴ Europäisches Komitee für Normung, 2005

⁵ Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2008, S.40

⁶ Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2008, S.77f

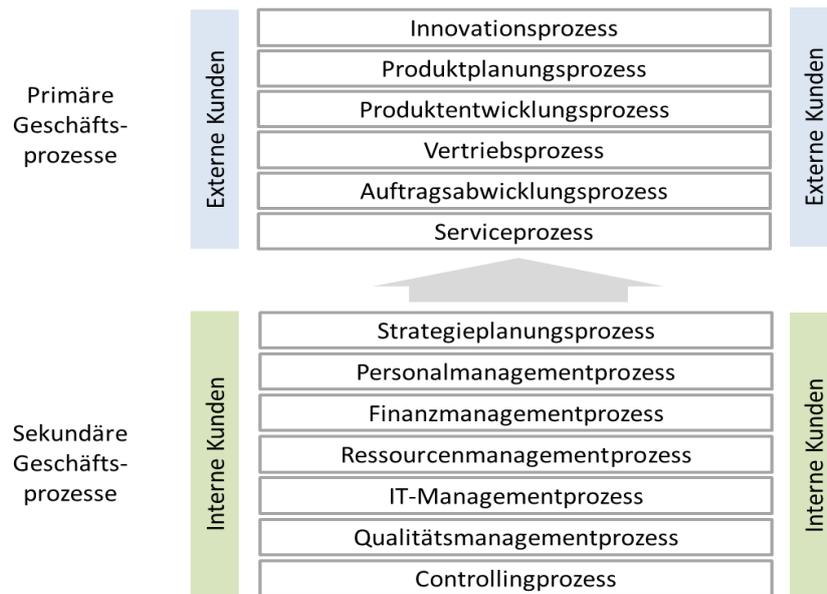


Abbildung 1: Primäre und sekundäre Geschäftsprozesse
 Quelle: eigene Darstellung nach Schmelzer & Sesselmann, 2008, S.78

Die operativen Prozesse lassen sich weiterhin unterscheiden in Produktionsprozesse und administrative Prozesse. Während sich die Produktionsprozesse mit der klassischen Fertigung von Produkten befassen, zeichnen sich administrative Prozesse durch die 'Herstellung' von Informationen anstelle physischer Produkte aus. Zu den administrativen, operativen Prozessen im Unternehmen gehören demzufolge:

- Angebotserstellung (Demand to Order)
- Beschaffung (Purchase to Pay)
- Auftragsabwicklung (Order to Cash)
- Entwicklung (Concept to Launch)

Auch die sekundären, unterstützenden Prozesse, wie beispielsweise Qualitätsmanagement oder Controlling, sind demnach grundsätzlich den administrativen Prozessen zuzuordnen, da hier ebenfalls kein physisches Produkt, sondern nur eine interne Dienstleistung erstellt wird.

Da in administrativen Prozessen in der Regel nur immaterielle 'Produkte' generiert werden, ist dieses 'Produkt' für die Beteiligten oft unklar definiert. Häufig ist deshalb der Aufwand für dessen Erzeugung schwer nachvollziehbar, vor allem weil dieser Aufwand in vielen Fällen über mehrere Abteilungen verteilt ist. Dies macht deutlich, warum Effizienz in administrativen Prozessen nur schwer zu bewerten ist.

Aus diesem Grund ist die klare Produktdefinition elementar für Prozessverbesserungen, da alles zunächst als nicht wertschöpfend oder gegebenenfalls sogar als Verschwendung betrachtet werden muss, was nicht unmittelbar zur Produkterstellung notwendig ist. Was sind also die Produkte von administrativen Prozessen? Es sind abgeschlossene Arbeitsergebnisse, die von nachgelagerten Einheiten benötigt werden, oder auch alle Informationen, für die ein entsprechender Kundenkreis vorhanden ist. Dieser Kundenkreis kann weiter unterteilt werden in interne oder externe Kunden und dementsprechend auch die 'Produkte'. Das können beispielsweise Angebote, Auftragsbestätigungen oder Rechnungen für externe Kunden sein oder bei den internen Kunden Reports und Controlling für das Management oder Arbeitspläne, Lohnbuchhaltung, Reisekostenabrechnungen etc. für die Mitarbeiter. Ergebnisse aus administrativen Prozessen, für die es keine internen oder externen Kunden gibt, können somit als Verschwendung betrachtet werden.⁷

3.2 Effizienz und Effektivität

*„Es geht nicht nur darum, dass man die richtigen Dinge tut,
sondern man muss die Dinge auch richtig tun.“*

(Peter F. Drucker, 1909-2005)

Umgangssprachlich werden die Begriffe Effizienz und Effektivität oft synonym verwendet. Das oben genannte Zitat des US-amerikanischen Ökonomen Peter F. Drucker deutet aber bereits die unterschiedlichen Bedeutungen an, wie diese Begriffe im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften verwendet werden.

Effizienz bedeutet, *etwas richtig zu tun* und betont damit die ökonomische Seite des Mitteleinsatzes. Es geht darum, die gesetzten Ziele mit möglichst geringem Ressourceneinsatz, d.h. wirtschaftlich zu erreichen. Besonders die betrieblichen Prozesse bereiten häufig Effizienzprobleme, da sie oft mit nicht wertschöpfenden Tätigkeiten durchsetzt sind, was Kosten und einen hohen Koordinationsaufwand verursacht. Effizienz hat damit einen beträchtlichen Einfluss auf die Produktivität und damit auch auf die Profitabilität eines Unternehmens. Die drei Steuergrößen der Effizienz: Qualität, Kosten und Zeit werden häufig als »magisches Dreieck« bezeichnet, da sie in enger Beziehung zueinander stehen und eines abgestimmten

⁷ Vgl. Laqua, Lean Administration – mehr Effizienz für interne Prozesse, 2006

Zusammenspiels bedürfen (Beispiel: Die Herstellung eines Produktes sollte in hoher Qualität und in kurzer Zeit und zu möglichst geringen Kosten erfolgen). Allerdings steht hier bei zahlreichen Unternehmen vorrangig der Kostenfaktor im Vordergrund, da der Druck seitens Rechnungswesen und Controlling hoch ist und dieses im Management oft mehr Einfluss hat, als Qualitäts- oder Zeitmanagement. Obwohl Ergebnisdefizite meist die Ursachen in allen drei Faktoren Qualität, Kosten und Zeit gemeinsam haben, werden dann oftmals nur Kostensenkungsprogramme wie Personalabbau, Bestandssenkungen oder Investitionskürzungen etc. durchgeführt. Dies kann jedoch nur eine kurzfristige Entlastung bringen, da die für eine langfristige Lösung notwendige Beseitigung der Qualitäts- und Zeitprobleme dadurch nicht erfolgt.

Bei der **Effektivität** hingegen geht es darum, *das Richtige zu tun* und die richtigen Entscheidungen zu treffen, womit hier nun die operative Seite im Vordergrund steht. Vision, Strategie und Ziele eines Unternehmens, bzw. Mängel oder Probleme bei diesen Punkten haben einen elementaren Einfluss auf dessen Effektivität. Die Kundenzufriedenheit ist deren wichtigste Steuergröße. Somit können Geschäftsprozesse dann als effektiv bezeichnet werden, wenn deren Ergebnisse die Erwartungen der Kunden erfüllen. Sinkende Kundenzufriedenheit ist demnach häufig eine der Folgen von mangelhafter Effektivität eines Unternehmens. Dies ist besonders kritisch, hängen doch Umsatz und Ergebnis von den Entscheidungen der Kunden ab. Effektive Geschäftsprozesse tragen dazu bei, die Unternehmensziele zu erreichen, indem nur wertschaffende Aktivitäten, welche den Kundenbedürfnissen nachkommen, durchgeführt und nicht-wertschöpfende Vorgänge eliminiert werden.

Der Effektivität ist in einem Unternehmen ebenso viel Aufmerksamkeit zu widmen wie der Effizienz, d.h. die Zielsetzung ist genauso wichtig, wie die Zielumsetzung. Denn falsche Zielsetzungen lassen sich auch durch eine noch so gute Effizienz nicht korrigieren. Zahlreiche Effektivitätsmängel sowie der Großteil der Effizienzprobleme in einem Unternehmen werden von fehlerhaften, fehlenden oder nicht beherrschten Prozessen verursacht, was durch Prozessmanagement und Prozessverbesserungsmaßnahmen deutlich reduziert werden kann.⁸

⁸ Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2008, S.3f, 66f

Welchen Stellenwert Effizienz und Effektivität bei Verbesserungsprogrammen wie beispielsweise Lean Administration haben, verdeutlicht folgende Abbildung 2:

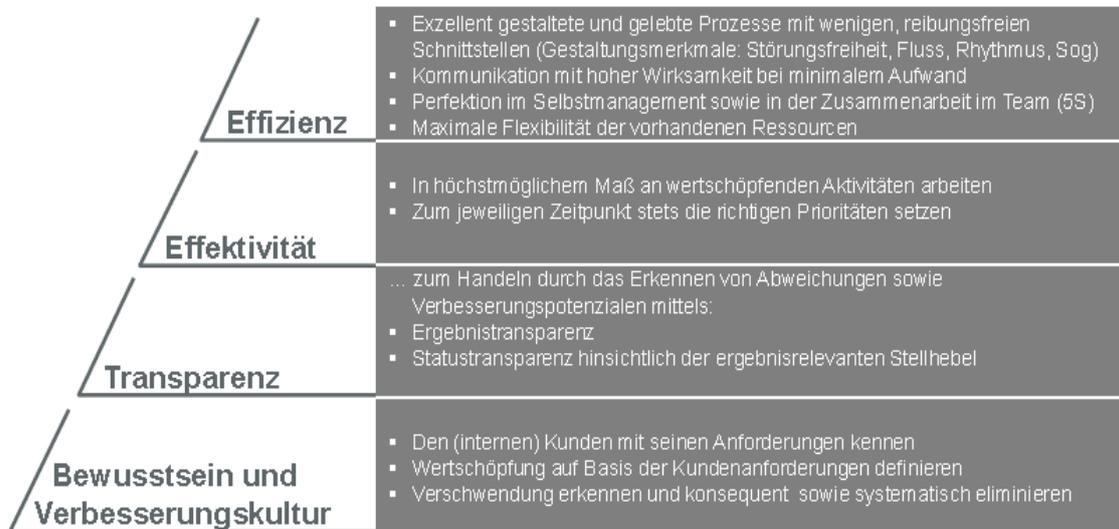


Abbildung 2: Die vier Ebenen zur Exzellenz im Rahmen von Lean Administration

Quelle: Mohren, 2012, S.5

3.3 Lean Administration

»Lean« – dieser Begriff beherrscht seit dem Erscheinen des Buches mit dem Titel »Die zweite Revolution in der Automobilindustrie« Anfang der 1990er Jahre die Wirtschaftsdiskussion. Hier verwendeten die Autoren James P. Womack, Daniel T. Jones und Daniel Roos erstmals die Begriffe der »Lean Production« und »Lean Management« als Weiterentwicklung des Toyota Produktionssystems.⁹ Wörtlich übersetzt bedeutet Lean mager, dünn oder schlank. Treffender ist jedoch die Beschreibung »Werte ohne Verschwendung schaffen«.¹⁰

Seitdem sind zahlreiche Unternehmen erfolgreich auf »Lean« umgestellt worden, indem durch die Anwendung der Methoden aus dem Lean-Baukasten Bestände gesenkt, Durchlaufzeiten reduziert und die Produktivität gesteigert wurde. Die Unternehmen haben häufig in mehreren Stufen eine Optimierung zur Erhöhung der Wertschöpfung durchgeführt, um jegliche Verschwendung in den Prozessen zu

⁹ Vgl. Womack, Jones, & Roos, 1992 und Wirtschaftslexikon24, 2013

¹⁰ Vgl. Wiegand & Franck, Lean Administration I: Die Analyse, 2. Auflage, 2006, S.11

reduzieren oder ganz zu eliminieren. Diese Bemühungen waren jedoch meist auf die Produktion beschränkt, denn im Gegensatz dazu, wird eine Optimierung in den administrativen Prozessen häufig als viel schwieriger angesehen, obwohl zweifelsohne auch hier hohe Potenziale schlummern. Ein Grund dafür, dass Optimierungen in administrativen Funktionen schwieriger sind als beispielsweise in der Produktion, ist die in bereits Kapitel 3.1 erwähnte, meist unklare 'Produktdefinition' in den betroffenen Bereichen, wodurch das Ausmaß der Verschwendung selten offensichtlich wird.¹¹

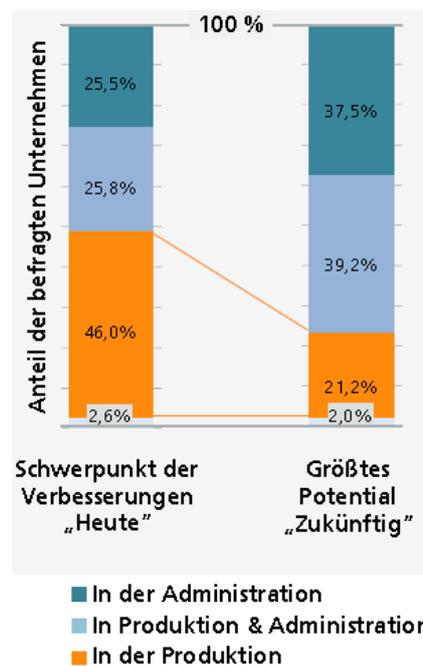


Abbildung 3: Studie »Lean Office 2010« - Schwerpunkte und Potenziale zur Produktivitätssteigerung

Quelle: Meizer, 2011

Viele Unternehmen haben jedoch diese Potenziale zur Produktivitätssteigerung in der Administration bereits erkannt und möchten die Schwerpunkte für zukünftige Verbesserungen entsprechend setzen. Dies belegt auch die Abbildung 3 aus einer im Jahr 2010 vom Fraunhofer Institut (Fraunhofer Austria und Stuttgarter Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung - IPA) veröffentlichten Studie, in der

¹¹ Vgl. Laqua, 2012, S. 14ff

352 Produktions- und Dienstleistungsunternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zum Thema »Lean Office« befragt wurden.

Die Fraunhofer-Studie macht ebenfalls deutlich, welcher Anteil an produktiven Tätigkeiten und welcher Anteil an Verschwendung in den administrativen Bereichen der Unternehmen vorliegt und dass über die Hälfte von den hier festgestellten 27% Verschwendung auf schlecht abgestimmte Prozesse zurückzuführen ist. Das nachfolgende Diagramm gibt ein Bild über die prozentuale Aufteilung der Verschwendung in den Büros.¹²

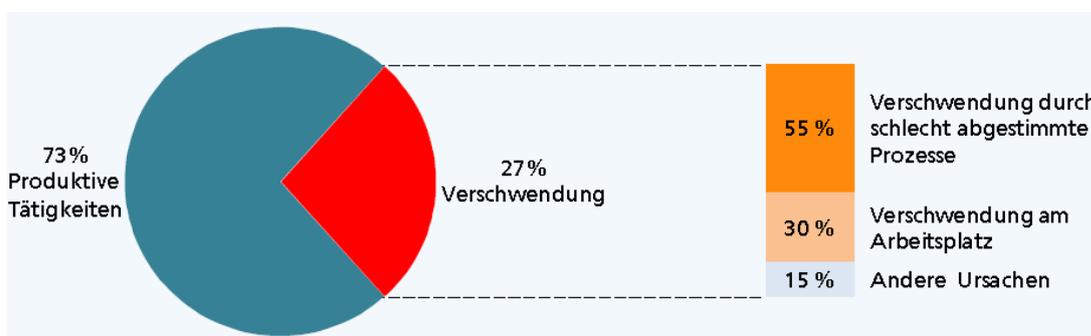


Abbildung 4: Anteil Verschwendung im Büro (Prozentuale Verteilung)

Quelle: Meizer, 2011

Dabei kann aber auch der Abschnitt der produktiven Tätigkeiten nochmals unterteilt werden in wertschöpfend und nicht wertschöpfend. Der wertschöpfende Teil enthält alle bereits direkt wertsteigernde Tätigkeiten, die aber trotzdem noch weiteres Optimierungspotenzial beinhalten können. Der nicht wertschöpfende Teil enthält Tätigkeiten, die zwar nicht direkt wertsteigernd sind, aber die wertsteigernden Tätigkeiten unterstützen und somit indirekt zur Wertschöpfung beitragen. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten sollten jedoch möglichst reduziert werden.¹³

Wichtig ist zu erkennen, dass auch in den administrativen Prozessen mehr Optimierung möglich ist, als nur das Aufräumen der Büros. Verschwendung geht hier weit über unübersichtliche Ablagestrukturen oder unaufgeräumte Schreibtische hinaus und die folgende Abbildung 5 zeigt, wie viele Verschwendungsarten es tatsächlich in

¹² Vgl. Meizer, 2011, S. 13-15

¹³ Vgl. Hoppe, 2012, S.9

der Administration gibt. Deshalb muss auch in den administrativen Prozessen genau wie in der Produktion das Ziel gesteckt sein, Verschwendung und Fehler, wie unflexible Abläufe mit langen Liege- und Wartezeiten oder nicht definierte Schnittstellen, eindeutig zu identifizieren und auszuschließen.¹⁴

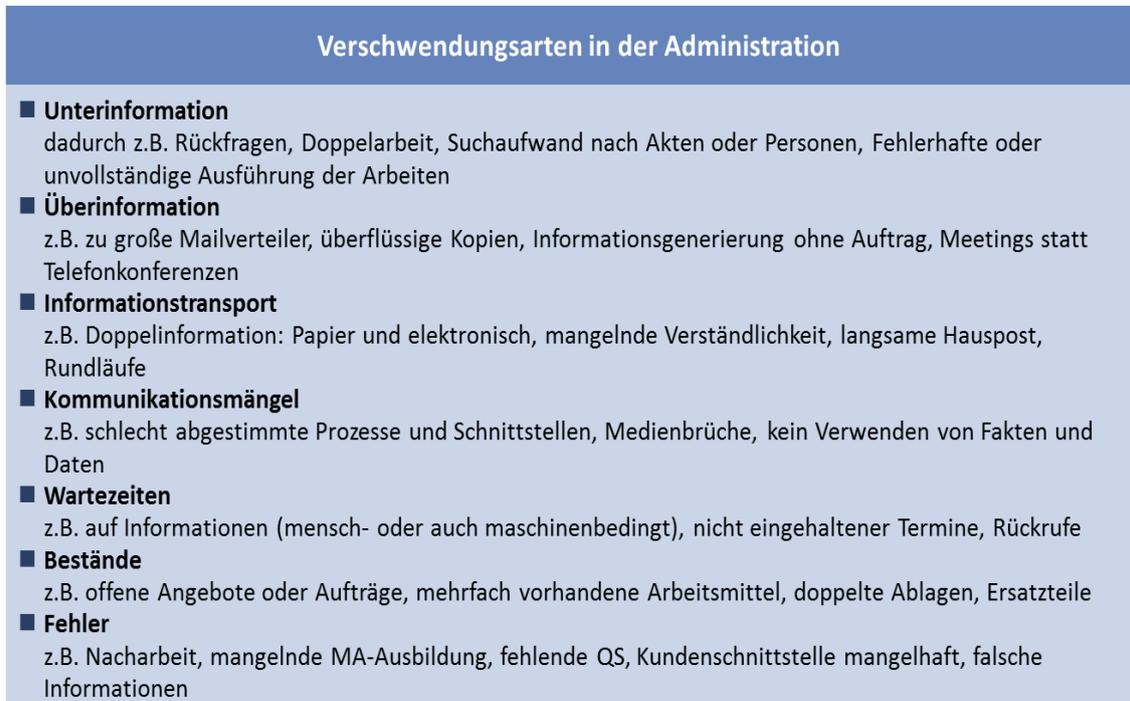


Abbildung 5: Verschwendungsarten in der Administration

Quelle: eigene Darstellung nach Meizer, 2011

Lean Administration beschreibt deshalb einen Ansatz, bei dem die Lean-Management-Methoden und -Prinzipien weiterentwickelt wurden und nun auch in den administrativen Bereichen pragmatisch reflektiert und angewendet werden (siehe Abbildung 6). Dabei wird stets das Ziel verfolgt, Werte ohne Verschwendung zu schaffen, in dem die Prozesse erst genau analysiert und anschließend zielgerichtet optimiert werden. Folglich beinhaltet die Methodik von Lean Administration zum einen die Phase »Analyse«, da es zunächst notwendig ist, über die Prozessziele, Kostenstrukturen sowie Mitarbeiterkapazitäten und Aufgabenverteilung Transparenz zu schaffen. Erst

¹⁴ Vgl. Laqua, 2012, S. 14ff

mit diesen Kenntnissen lassen sich in der weiteren Phase »Optimierung« die Prozesse anschließend optimieren, um die Ziele effizienter zu erreichen.¹⁵

Lean-Prinzipien

- Wert:** Spezifiziere den Wert jeder Aufgabe aus Sicht des Endkunden
- Wertstrom:** Identifiziere jeden Arbeitsschritt und eliminiere Verschwendung
- Fluss:** Erzeuge aus den wertschöpfenden Tätigkeiten einen unterbrechungsfreien Wertstromfluss
- Pull:** Lass den Kunden den Bearbeitungstakt bestimmen
- Perfektion:** Strebe nach Perfektion durch kontinuierliche Verbesserung

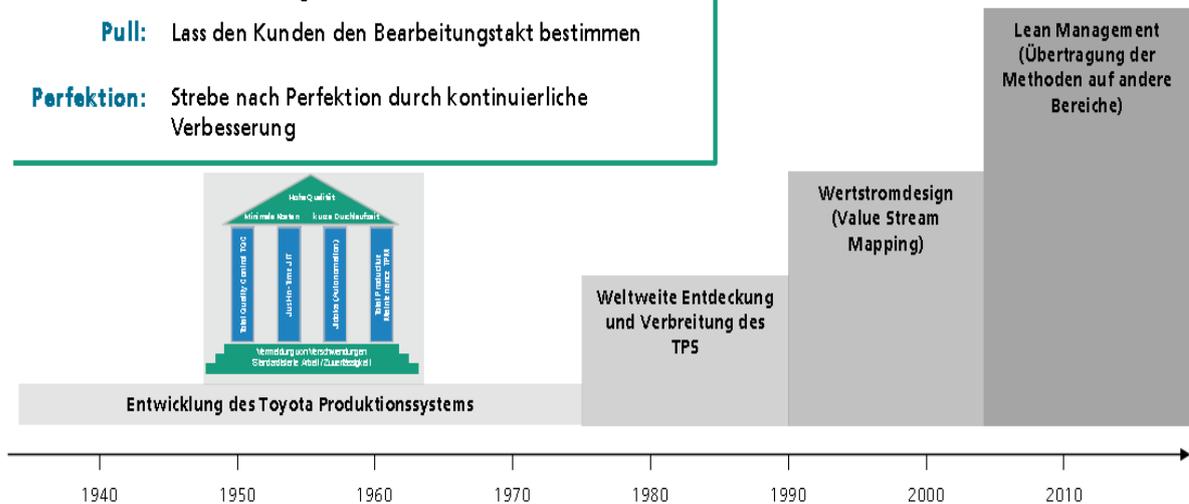


Abbildung 6: Entwicklung von »Lean« und dessen Prinzipien

Quelle: Meizer, 2011

In der Analysephase von Lean Administration wird somit zuerst der Ist-Zustand der betroffenen Bereiche erfasst und die Handlungsfelder sowie die Schwachstellen identifiziert, wodurch die geforderte Transparenz geschaffen wird.

Folgende Analyseschritte sind Bestandteil der Analysephase, womit die Ist-Situation aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden kann:¹⁶

¹⁵ Vgl. Otto & Wiegand, 2009, S.12

¹⁶ Vgl. Otto & Wiegand, 2009, S.12

- **Wertstromanalyse:**
Erfassung der Ist-Prozesse mit allen Arbeitsschritten entlang der Wertschöpfungskette, d.h. alle aktuell vorhandenen wertschöpfende und nicht-wertschöpfende Tätigkeiten im End-To-End-Prozess zur Herstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Visualisierung der Prozesse mit Hilfe standardisierter Symbole, um dadurch Schwachstellen oder Verschwendung identifizieren zu können.¹⁷
- **Tätigkeitsstrukturanalyse:**
Ermittlung und Dokumentation der einzelnen Tätigkeiten von Mitarbeiter des untersuchten Unternehmensbereichs und somit der Aufgabenverteilung und Aufgabenbelastung. Feststellung des prozentualen Zeitanteils der Einzeltätigkeiten im Tagesablauf. Hierbei erfolgt auch eine Unterscheidung zwischen Kerntätigkeiten und Nebentätigkeiten und damit eine Bewertung nach ihrem Beitrag zur Wertschöpfung.¹⁸
- **Auftragsstrukturanalyse:**
Erstellung von Mengengerüsten über die zu liefernden Produkte oder Dienstleistungen eines Bereiches, zur Ermittlung von benötigten Kapazitäten für die Leistungserstellung.¹⁹
- **Organisationsstrukturanalyse:**
Analyse von Organigramm und Aufbauorganisation sowie der Beziehungen zwischen den betroffenen Organisationseinheiten und deren Funktionen.²⁰
- **Informationsstrukturanalyse:**
Ermittlung aller Informationsbegriffe (Dokumente, Tools, Medien, Formulare, Berichte etc.) der untersuchten Bereiche und Prozesse. Untersuchung der Informationsflüsse (Informationsbedarf, Informationsangebot/-überangebot, Informationslücken) und der Kommunikationsstruktur.²¹

¹⁷ Vgl. Reitz, 2009, S.321

¹⁸ Vgl. Wilckens, 2005

¹⁹ Vgl. BXB Glossar, 2013, Auftragsstrukturanalyse und Straubinger, 2011, S.6

²⁰ Vgl. Straubinger, 2011, S.6

²¹ Vgl. Thommet, 1998 und BXB Glossar, 2013, Informationsstrukturanalyse

Auf Basis von Analyseergebnissen aus dieser Phase werden anschließend in der Optimierungsphase gezielt Lösungen und Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe gesucht, definiert und umgesetzt. In der Regel bringen diese Lösungen und Maßnahmen eine größere Transparenz, Komplexitätsreduzierung sowie spürbar höhere Effizienz und Effektivität als Ergebnisse hervor. Im Einzelnen zeigt sich das in einer schnelleren Erbringung von Leistungen für die internen und externen Kunden und das in einer höheren Qualität. Dies kann beispielsweise durch eine Reduzierung von Schnittstellen und Genehmigungsschleifen und damit der Verkürzung von Durchlaufzeiten erreicht werden. Des Weiteren resultiert aus Lean Administration die Verbesserung des Informationsflusses im Unternehmen und insgesamt die Vermeidung von Engpässen, indem die Abläufe und Aufgaben sinnvoller strukturiert und organisiert werden.²²

Ein konkretes Beispiel für mögliche Ziele von Lean Administration im Auftragsabwicklungsprozess zeigt folgende Abbildung 7:

Vertrieb	Abwicklung	Versand	Buchhaltung
<ul style="list-style-type: none"> ■ Umsatz ■ DB ■ Globale Präsenz ■ FW-Bestände ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Termintreue ■ Gewicht pro LS-Position ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transportkosten pro LS-Position ■ etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wert OP-Liste ■ Ø Zahlungseingang ■ etc.
Kurze Durchlaufzeiten			
Geringe Bestände			
Effizienter Personaleinsatz			
Geringe Fehlerquote			
Einhaltung definierter Standards			

Abbildung 7: Ziele der Lean Administration am Beispiel Auftragsmanagement

Quelle: Eigene Darstellung nach Laqua, 2013

²² Vgl. Otto & Wiegand, 2009, S.12

In erster Linie soll mit Lean Administration erreicht werden, dass effiziente Maßnahmen konsequent angewendet werden, ohne dabei den Kunden zu vergessen. Dieser muss trotz zahlreicher interner Optimierungen stets im Vordergrund stehen. Zu diesen Optimierungen muss sich ein Unternehmen immer die Fragen stellen, wo seine Kernkompetenzen liegen und welche Prozesse auch zukünftig ausgeführt werden sollen. Außerdem muss weiter überlegt werden, welche Schritte innerhalb dieser Prozesse eliminiert werden können und wie die restlichen Aktivitäten optimiert werden können.²³

Mit Lean Administration wird aber auch ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der über die punktuelle Verbesserung von Prozessen hinausgeht. Es findet eine kontinuierliche Berücksichtigung des Gesamtsystems der Wertschöpfung im Unternehmen statt. Damit hier Prozessverbesserungen keine einmaligen und kurzlebigen Ereignisse bleiben, ist es notwendig, dass bei Management und Mitarbeitern ein grundlegendes Verständnis über die zu erbringenden Leistungen und den damit verbunden Abläufen vorliegt. Bei der Einführung von Lean Administration ist deshalb eine intensive Einbindung der Mitarbeiter jeder organisatorischen Ebene ebenso unerlässlich wie eine klare Kommunikation der Zieldefinition durch das Management. Zur permanenten Messung und Überwachung der geforderten Leistungen, sind prozesslenkende Kennzahlen, wie beispielsweise Durchlaufzeit, Liefertreue, Qualität und Kosten von Aufträgen sowie die Kundenzufriedenheit etc. zu etablieren.

Somit kann Lean Administration organisationsübergreifend und für alle Branchen angewendet werden und ist dabei entweder als Ergänzung zu Lean-Programmen in der Produktion durchführbar oder aber als separate Optimierung. Ob nun das dadurch entstehende Potenzial zur Reduzierung von Aufwänden genutzt wird oder für den erneuten produktiven und wertschöpfenden Einsatz freigewordener Ressourcen, die Unternehmen haben in jedem Fall einen erheblichen Kostenvorteil, wenn sie ihre administrativen Prozesse mit den Methoden von Lean Administration gestalten und optimieren.²⁴

Kritisch anzumerken ist zu Lean Administration, dass bei der praktischen Anwendung klar der analytische Teil im Vordergrund steht. In der Analysephase stehen

²³ Vgl. Laqua, 2006), S.742

²⁴ Vgl. Straubinger, 2011, S.7

ausreichend Methoden und Instrumente zur Verfügung, um die Basis für Optimierungsmaßnahmen zu schaffen. In der Optimierungsphase stehen jedoch wenig adäquate Instrumente zur Verfügung. Zur Suche von Problemlösungen sowie für die Definition und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Abläufe muss meist auf andere zusätzliche Methoden zurückgegriffen werden.

3.4 Die Exxent Consulting Toolbox

Die Exxent Consulting GmbH ist eine Unternehmensberatung, die den fokussierten Beratungsansatz der Operational Excellence verfolgt. Operational Excellence bezeichnet die dynamische Fähigkeit, mit der effiziente und effektive Prozesse entlang der Wertschöpfungskette realisiert werden, indem organisatorische, technologische und kulturelle Faktoren entsprechend der Strategie integrativ genutzt und gestaltet werden.²⁵ Der Beratungsansatz von Exxent ist dabei konsequent auf alle operativen Prozesse und Funktionen ausgerichtet und stellt die Umsetzung in den Mittelpunkt.

Die Konzentration ist bei Exxent demnach auf die wesentlichen Stellhebel und operativen Potenziale bei den Kunden gelegt, um so Resultate messbar zu erzeugen und um die operative Prozesswelt richtig auf die Strategien hin auszurichten. Hierzu werden individuell zugeschnittene Lösungen entwickelt und die Umsetzung intensiv unterstützt. Da die Erfahrungen aus den Projekten bei Exxent stets systematisch in Stellhebelkonzepten, Frameworks und Maßnahmenbibliotheken aufbereitet werden, kann zur Lösungsfindung über eine umfangreiche Toolbox verfügt und flexibel eingesetzt werden. Diese Toolbox wurde ursprünglich vom Geschäftsführer der Exxent Consulting John A. Eke kreiert und seit der Verbreitung des Toyota Produktionssystems »TPS« im Laufe seiner mehr als 20-jährigen Beratererfahrung stets weiterentwickelt und verfeinert.²⁶

Der Vorteil dieser Toolbox ist, dass neben den zahlreichen Eigenentwicklungen auch bewährte Instrumente anderer Methoden im Sinne eines Best Practice adaptiert werden können. Somit muss bei Beratungsprojekten nicht zwischen verschiedenen Philosophien gewechselt oder auf andere zusätzliche Methoden zurückgegriffen

²⁵ Vgl. Gleich & Sauter, 2008, S.5

²⁶ Vgl. Exxent Consulting, 2013, Vision & Mission

werden, sondern es kann konsequent die eigene Beratungs-Methodik angewendet werden.

Auch das im Folgenden beschriebene und dieser Arbeit zugrundeliegende Projekt wurde durchgängig mit den Methoden der Exxent Consulting Toolbox bearbeitet. Dabei werden speziell in der Analysephase die Parallelen zu den Methoden von Lean Administration deutlich, die in der einen oder anderen Form bereits in der Exxent Consulting Toolbox enthalten waren.

Weitere im Projekt eingesetzte und im Folgenden in dieser Arbeit beschriebenen Instrumente aus der Exxent Consulting Toolbox sind:²⁷

- Prozesslandkarte
- Prozesshaus
- Brown-Paper-Methode (PLK und Wertstromanalyse)
- Piktogramm-Karten
- TSA-Formular mit Prozesszuordnung
- Prozess-Funktions-Matrix
- Stellhebel-Matrix
- TSA-Migration / TSD (Tätigkeits-Struktur-Design)
- Lösungs-Management-Tool

²⁷ Vgl. Exxent Consulting, 2013, Produkte, Methoden, Projekte

4 Projekt »Brown Paper«

4.1 Projektgeber und Kunde

Der Kunde des Prozessoptimierungsprojektes ist die Moll Marzipan GmbH mit Sitz in Berlin. Um die Entwicklung und das Wachstum des Unternehmens sowie den Betriebszweck zu verdeutlichen, folgt hier ein kurzer Rückblick auf die Firmenhistorie.

Moll Marzipan wurde bereits 1860 durch den Lübecker Konditormeister Rudolf Moll ins Leben gerufen und hat sich schon ein Jahr später zum Hoflieferanten des Königs von Preußen für Marzipanspezialitäten entwickelt. Der Kernpunkt der unternehmerischen Tätigkeiten ist wie ehemals die Herstellung von Halbfabrikaten für Industrie und Großhandel und Moll bietet hier eine breite Palette unterschiedlicher Rohmassen-Qualitäten zur Weiterverarbeitung an. Im Laufe der Jahre folgten die Herstellung weiterer Produkte aus Ölsamen, vor allem Präparate und Krokant-Artikel im Haselnuss- und Mandelbereich, aber auch zahlreiche Nuss-Spezialitäten. Zusätzlich werden bei Moll Marzipan- und Persipan-Kleinpackungen für verschiedene Kunden aus dem Lebensmitteleinzelhandel produziert. Das heutige Leistungsspektrum der Moll Marzipan GmbH ist in Abbildung 8 dargestellt.

Auf Rudolf Moll, den Firmengründer und anerkannten Marzipan-Fachmann, Tüftler und Erfinder mit mehreren Patenten, folgte sein Sohn Hugo Moll. 1904 wurde die Berliner Marzipanmassen Fabrik »BMF« von Hugo Moll gegründet, dessen Erzeugnisse vornehmlich in die Gebiete Brandenburg, Sachsen, Schlesien, Pommern und Ostpreußen geliefert wurden. Nachdem im zweiten Weltkrieg die Fabrik zerstört und danach das Grundstück im Ostsektor der Stadt enteignet wurde, begann 1946 Hugo Molls Sohn Georg die »Berliner Marzipanmassen Fabrik Georg Moll« in West-Berlin wieder aufzubauen. 1965 übernahm dann Günther Hoffmann das Unternehmen als Inhaber und verlegte 1976 den Firmensitz mit wenigen alten und vielen neuen Maschinen in ein modernes Fabrikgebäude am jetzigen Standort Berlin-Neukölln. Anfang 1998 fusionierte Moll mit der Firma Rösch & Eggers aus Hamburg zu Rösch & Moll, wobei auch die türkische Tochterfirma BFS mit eingebracht wurde. Schließlich wurde Ende 2001 die Moll Marzipan GmbH als Tochter der Schwartau Food Ingredients GmbH am alten Standort neu gegründet. Wesentliche Investitionen in die Zukunft wurden 2007 getätigt, indem eine Großkandieranlage und ein moderner Lasersorter installiert wurden. Im Jahr 2008 erfolgte die Übernahme des gesamten Geschäftsbetriebes der Moll Marzipan GmbH im Rahmen eines Management-Buy-Out

durch den bisherigen Geschäftsführer Dr. Armin Seitz und Ken Turnbull, in Kooperation mit einer englischen Familien-Investmentgesellschaft. Im Jubiläumsjahr 2010 hat Moll sowohl in ein Grundstück zur Expansion als auch in neue Anlagen investiert, um die Marktstellung zu sichern und auszubauen.



Rohmassen	Präparate/ Krokant/ Kandierte	Innovationen und Spezialitäten	Retail- und GV-Produkte
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Marzipan-Rohmasse ■ Angewirktes Marzipan ■ Persipan-Rohmasse ■ Sonderqualitäten 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Aus Mandeln ■ Aus Haselnüssen ■ Aus Walnüssen ■ Aus Pistazien ■ Aus Cashewnüssen ■ Aus Macadamias ■ Aus Pecannüssen ■ Aus Paranüssen ■ Aus Kokosnüssen ■ Aus Kürbiskernen 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Gewürzte Krokant-Produkte ■ Präparate Mix ■ Frittierte Nüsse ■ Kandierte Nüsse und Snacks 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ „Danopan“ Marzipan-Rohmasse in Rollen ■ „Moll“ Streuflaschen für Eisdielen/Confiserie ■ „Moll“ GV Marzipan-Rohmasse für Confiserie/Bäckerei ■ „Danopan“ Rohmassen in Flow-Packs ■ „Britzer Manufaktur“ Bio Marzipan ■ Kandierte und geröstete Snacks
 <ul style="list-style-type: none"> ■ Haselnuss-Mark ■ Mandel-Mark ■ Pistazien-Mark ■ Macadamia-Mark ■ Cashew-Mark ■ Weitere Mark-Produkte 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Marzipan-Rohmasse ■ Backzutaten ■ Nussige Knabberartikel 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ Bio Marzipan und Persipan ■ Bio Präparate 	 <ul style="list-style-type: none"> ■ „Helius“ Laserscanner
Pasten und Mark	Private Label	Bio Produkte (auf Anfrage)	Laser-Technologie und Lohnscanning

Abbildung 8: Das Leistungsspektrum der Moll Marzipan

Quelle: Eigene Darstellung nach Moll Marzipan, 2013

In diesem Markt der Food Ingredients hält die Moll Marzipan GmbH heute Marktanteile von ca. 20% bei Marzipanrohmasse, über 25% bei Persipan Rohmasse und bei Mandelpräparaten sogar 37%. Als Partner der Markenartikel-Industrie, des Großhandels und des Einzelhandels hat sich die Moll Marzipan GmbH der strikten Qualitätsorientierung und dem bewährten Slogan »Qualität aus Berlin« verschrieben.²⁸ Das Unternehmen beschäftigte 2011 durchschnittlich 79 Mitarbeiter und erreichte einen Jahresumsatz von 42,5 Mio. Euro.²⁹

4.2 Projektauftrag

Anfang 2012 hatte die Geschäftsführung der Moll Marzipan GmbH in den Unternehmensbereichen Vertriebsinnendienst und Einkauf sowie der dazu angrenzenden Organisationsteile Defizite bei den innerbetrieblichen Abläufen festgestellt. Die dort vorherrschenden Prozesse und Funktionen konnten nicht mehr den Anforderungen des Wachstums gerecht werden, da Zeit und Ressourcen verschwendet wurden, die eigentlich dem Kunden mit dem Ziel der Zufriedenheit gewidmet werden sollten. Eine effiziente und effektive Auftragsbearbeitung und Kundenbetreuung konnte somit nicht mehr sichergestellt werden, vor allem in Bezug auf die weiteren Wachstums- und Expansionsziele des Unternehmens. Bei der derzeitigen Prozesskette »Auftragsdurchlauf« hätte Wachstum nur zu steigenden Auftrags-Stückkosten realisiert werden können, weil zusätzliche Ressourcen benötigt würden.

Daher wurde die Unternehmensberatung Exxent Consulting GmbH von der Geschäftsleitung der Moll Marzipan GmbH beauftragt, ein Projekt zur nachhaltigen Optimierung dieser Unternehmensbereiche und deren Prozesse durchzuführen und im Zuge dessen einen zu etablierenden Verbesserungsprozess von der Analyse bis zur Umsetzung zu begleiten. Die Exxent Consulting GmbH hatte bereits in der Vergangenheit Verbesserungsprojekte bei Moll Marzipan durchgeführt und kann darüber hinaus auch weitere Erfahrungen in der Lebensmittelbranche vorweisen. Die spezielle Expertise von Exxent liegt in den Bereichen Prozessmanagement, SCM/Auftragsdurchlauf und CRM, inklusive umfangreicher Methoden-Kompetenz.

²⁸ Vgl. Moll Marzipan, 2013

²⁹ Vgl. Bundesanzeiger - Jahresabschlüsse, 2012

Die externe Projektleitung wurde von John A. Eke von Exxent übernommen und die interne Projektleitung wurde seitens Moll mit der Leiterin des Vertriebes Frau Dorit Düllick besetzt. Zur Durchführung des Projektes als Prozessmanagement-Experte und zur Unterstützung der Projektleitung wurde von Exxent der Consultant Thomas Fiedler hinzugezogen.

Der Projektauftrag hatte zum Inhalt, die Potenziale zur Effizienzverbesserung der operativen Prozesskette im gesamten Auftragsdurchlauf in einem mehrstufigen Vorgehen zu ermitteln und gezielt umzusetzen. Dementsprechend wurden die Projektphasen Transparenz (Erhebung von Ist-Status und Probleme), Bewertung (Ermittlung der Potenziale) sowie Hebel und Maßnahmen festgelegt und abschließend ein Umsetzungsprogramm mit optionaler Beraterunterstützung initiiert. Als Ziel des Projektes wurde die Schaffung von mehr wertschöpfenden Kapazitäten bei gegebenem Personalbestand definiert, d.h. weder Personalabbau, noch -aufbau wurden im Rahmen dieses Projektes eingeplant. Diese zusätzlichen Kapazitäten sollten dann für weitere Vertriebsaktivitäten und Kundenbetreuung/CRM eingesetzt werden, zur Hebung zusätzlicher Umsatzpotenziale bei bestehenden Kunden und Neukunden.

Als eine Prämisse für die Zielerreichung wurde von Moll die intensivere Nutzung des führenden ERP-Systems »Sage« vorgegeben. Im Bereich der Kommunikation und Information könne die ausschließliche Nutzung von »Sage« für alle Kunden- und Auftragsdaten den Effekt erzielen, dass 'Schatten-Dokumentation' und Redundanzen eliminiert werden.

Aus dem Projektauftrag haben sich folgende konkrete Aufgaben ergeben:

- Erstellung einer umfassenden und transparenten Visualisierung der relevanten Ist-Prozesse und Funktionen inklusive Schnittstellen und Tool-Verwendung
- Schaffung von Aufgaben-Transparenz aller im Prozess arbeitenden Mitarbeiter mit Zuordnung zu Prozessen und Treibern inklusive möglicher Mengengerüste
- Komplette Problem-Identifizierung (Blitzliste inkl. Kategorisierung)
- Ursachen-Analyse zur Problemstellung und Prozess-Landkarte (PLK)
- Quantifizierung der Problemauswirkungen
- Entwicklung von Stellhebelkonzept und Maßnahmen-Programm
- Definition der Anforderungsprofile (grob) für den IT-Support
- Erstellung einer Übersicht festgestellter Qualifizierungs-/Skill-Defizite

5 Lean Administration im Projekt

In diesem Kapitel wird dargestellt, wie die Aufgabenstellung des Projektes »Brown Paper« unter anderem mit den in Kapitel 3.3 genannten Methoden von Lean Administration bearbeitet wurde und zu welchen Ergebnissen sie geführt haben. Die folgende Abbildung 9 zeigt die Zuordnung der Phasen von Lean Administration zu den einzelnen Phasen des Projektes:

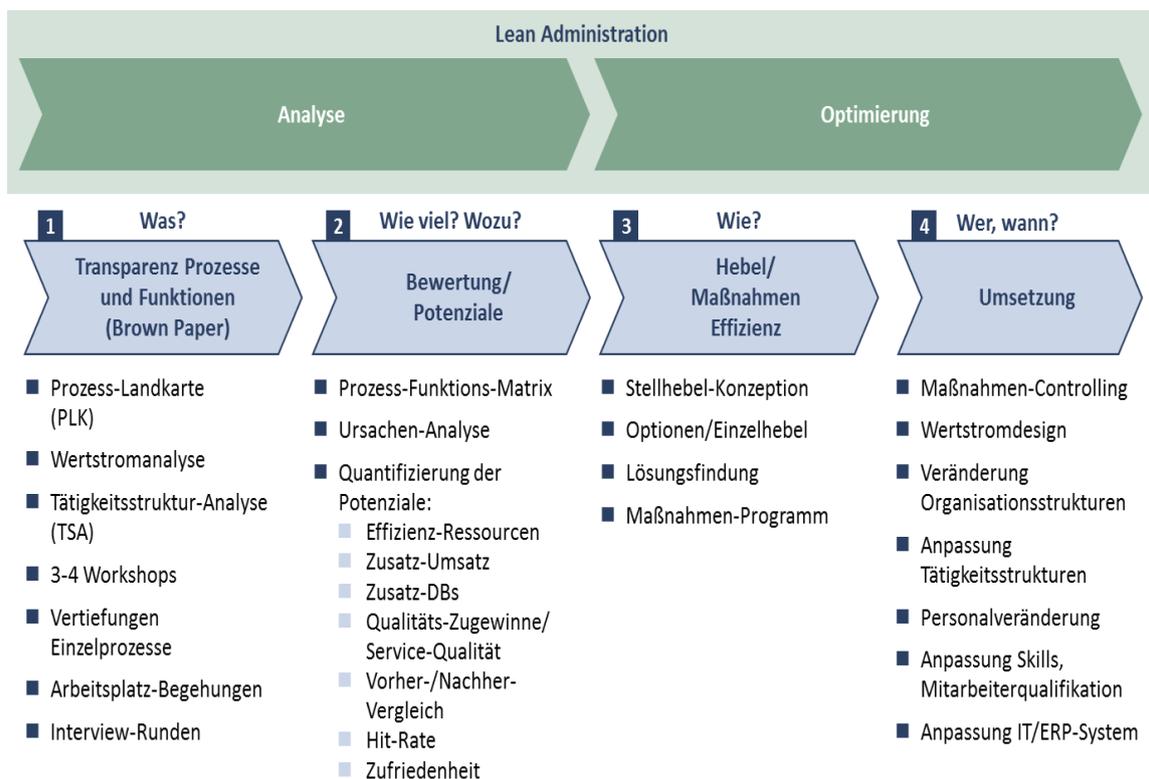


Abbildung 9: Mapping Lean Administration Phasen mit Projektphasen

Quelle: eigene Darstellung

5.1 Analysephase - Transparenz

In Rahmen der Analysephase von Lean Administration war der Ist-Zustand der betroffenen Bereiche zu erfassen und die Handlungsfelder sowie Schwachstellen zu identifizieren, womit die benötigte Transparenz für das weitere Vorgehen und für alle Beteiligten geschaffen wurde. Im Projekt »Brown Paper« wurde diese Phase aufgeteilt in die Abschnitte »Transparenz« und »Bewertung«.

5.1.1 Scope Statement

Der erste Schritt, um eine klare Transparenz und Verständlichkeit zu ermöglichen, ist eine eindeutige Zieldefinition und die exakte Eingrenzung der zu betrachtenden Bereiche und Funktionen. Aus diesem Grund wurde als Erstes ein Vorgespräch mit dem Management und der Projektleitung durchgeführt, in dem die grundsätzliche Strategie, die Ziele, eventuelle Vorgaben seitens des Kunden und die daraus resultierende Aufgabenstellung aus dem Projektauftrag nochmals besprochen, konkretisiert und endgültig verifiziert wurden. Analog zum klassischen Projektmanagement wurden in diesem Gespräch Projektinhalt und Projektumfang mit einem »Scope Statement« beschrieben.³⁰

Elemente dieses »Scope Statements« waren zum einen das Projektziel, welches aus dem Projektauftrag übernommen wurde und den Anlass und die Veränderung beschrieb, die mit der Durchführung des Projektes erreicht werden sollte. Hiermit sollte verdeutlicht werden, warum das Projekt überhaupt durchgeführt wird.

Zum anderen wurde in dem Gespräch ebenfalls bestätigt, welches Endresultat für dieses Projekt im Projektauftrag vereinbart wurde und welche Produkte oder welche Dienstleistungen am Ende des Projektes als Liefergegenstand übergeben werden sollten. Dies erfolgte unter Beachtung der Anforderungen an das Ergebnis und anderer Beschränkungen oder Prämissen, d.h. ob beispielsweise bestimmte Standards (z.B. Industriestandards, Normen etc.) eingehalten werden mussten oder ob andere unternehmensinterne Vorgaben (z.B. die verbindliche Verwendung des IT-System Sage) bestanden.

Des Weiteren wurden im Vorgespräch auch bereits erste Unternehmensdaten als Annahmen aufgenommen, d.h. Fakten, die als real, wahr oder sicher angenommen werden und später in die Analyse einfließen konnten. Bei Bedarf hätten hier auch detailliertere SWOT-Analysen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens oder Projekt-Umfeld-Analysen, Benchmarks etc. hinzugezogen werden können, was in diesem Fall jedoch nicht notwendig war, da sowohl für den Kunden (Moll Marzipan), als auch für den Auftragnehmer (Exxent Consulting) aufgrund der langjährigen Zusammenarbeit das Unternehmens- und Projektumfeld ausreichend bekannt war.

³⁰ Vgl. Bohinc, 2011, S.51

Neben dem inhaltlichen Umfang der Vorgehensweise im Projekt, wurde auch der Zeitrahmen mit Hilfe einer groben Roadmap determiniert. Festgelegte Meilensteine hatten hierbei den zeitlichen Rahmen für die Ergebnisse oder Teilergebnisse abgesteckt.

Häufig sind auch bereits zu Beginn eines Projektes Risiken bekannt, die den Projekterfolg gefährden könnten. Diese wurden im Rahmen des »Scope Statements« ebenso besprochen, wie bereits identifizierte Erfolgsfaktoren des Vorhabens.

Einer dieser Erfolgsfaktoren war sicherzustellen, dass sich die richtigen Leute im Projektteam befinden. Diese sollten die notwendigen Kompetenzen für die Bearbeitung der Aufgaben des Projektes mitbringen und auch entsprechend motiviert sein. Somit wurden nun auch die zu untersuchenden Bereiche des Unternehmens endgültig festgelegt und die Projektmitarbeiter aus den entsprechenden Abteilungen ausgesucht und benannt. Außerdem wurde besprochen, ob es weitere Stakeholder und Schlüsselpersonen gibt, deren Anforderungen und Interessen vorrangig im Projekt beachtet werden mussten.³¹

5.1.2 Kick-Off

Es ist wichtig, bereits in der Startphase eines Projektes die richtigen Weichen für einen erfolgreichen Projektverlauf zu stellen. Deshalb war der nächste Schritt die Durchführung einer Kick-Off-Veranstaltung gemeinsam mit allen Projektbeteiligten, bestehend aus Management, Projektleitung, den Exxent-Beratern und allen Projektmitarbeitern. Dies war ein wesentlicher Schritt, um alle Teilnehmer frühzeitig in die Thematik einzubinden und die Mitarbeiter von Moll bereits vom Projektstart an von Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Dies war unabdingbar, um sie zu motivieren ihr Wissen und ihre Kreativität aktiv ins Projekt mit einzubringen.

Für eine erfolgreiche Umsetzung eines solchen Projektes ist es unerlässlich, dass die beteiligten Mitarbeiter das Vertrauen erlangen, dass ihre Meinungen in einem fairen Entscheidungsprozess berücksichtigt werden. Es sollte deshalb von Anfang an das »Fair-Process-Konzept« von W. Chan Kim mit den drei darin enthaltenen Prinzipien angewendet werden, indem nach den Ideen der Mitarbeiter gefragt (Prinzip

³¹ Vgl. Bohinc, 2011, S.39; 50-52

Engagement), Entscheidungen stets erklärt (Prinzip Explanation) und klare Ziele und Meilensteine festgelegt wurden (Prinzip Expectation Clarity).³²

Die Absicht dieser Kick-Off-Veranstaltung war es also, das Ziel und die Aufgabenstellung des Projektes sowie die Vorgehensweise und den entsprechenden Zeitrahmen an alle Projektmitarbeiter klar zu reflektieren und zu kommunizieren. Ein klares Management-Commitment wurde hierbei vermittelt, d.h. Verbindlichkeit in Projektstart, Projektziel sowie Steuerung und Mobilisierung der Mitarbeiter. Auch die zugrundeliegende Managementenerwartung wurde noch einmal deutlich formuliert (warum brauchen wir einen neuen, verbesserten Kundenprozess?). Die wahrgenommene Rolle und das Selbstverständnis der beteiligten Mitarbeiter und Führungskräfte im neuen Zielprozess mussten unmissverständlich sein. Es wurde verdeutlicht, dass die richtigen Mitarbeiter mit den richtigen Aufgaben betraut wurden und dass Ressourcen- und Aufgabenverteilung richtig durchgeführt wurden.

5.1.3 Organisationsstrukturanalyse

Während der Kick-Off-Veranstaltung wurde auch eine Organisationsstrukturanalyse durchgeführt, indem die Aufbauorganisation in Form von Organigrammen dargestellt wurde und die Ablauforganisation durch die Erstellung einer Prozess-Landkarte des Unternehmens erarbeitet wurde.

5.1.3.1 Organisationspläne

Die Projektleitung hat zusammen mit der Geschäftsleitung die derzeit aktuelle Aufbauorganisation mit den entsprechenden Organigrammen der Moll Marzipan GmbH vorgestellt (siehe folgende Abbildungen 10 und 11) sowie die bestehenden Beziehungen zwischen den im Projekt betroffenen Organisationseinheiten »Vertrieb« und »Einkauf« und deren Funktionen dargelegt.

³² Vgl. Kim, 1997

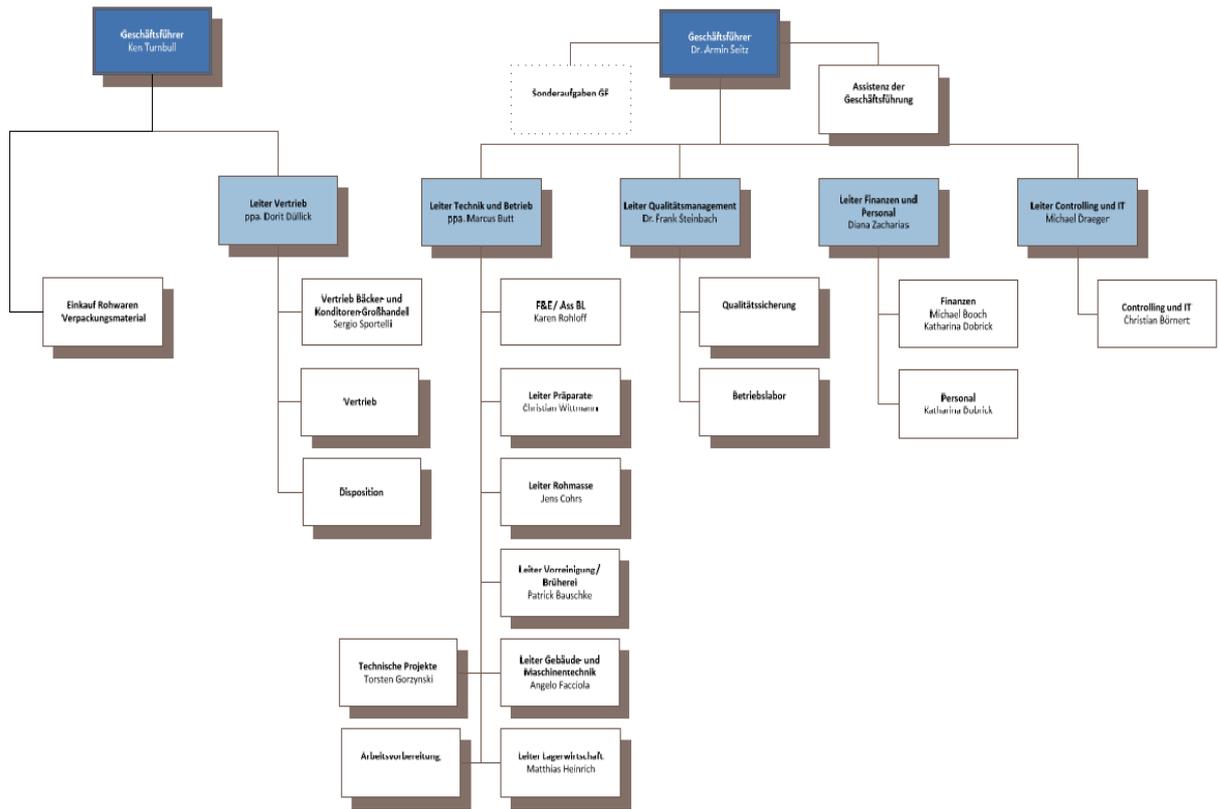


Abbildung 10: Organigramm der Moll Marzipan GmbH zu Beginn des Projektes

Quelle: Moll Marzipan GmbH

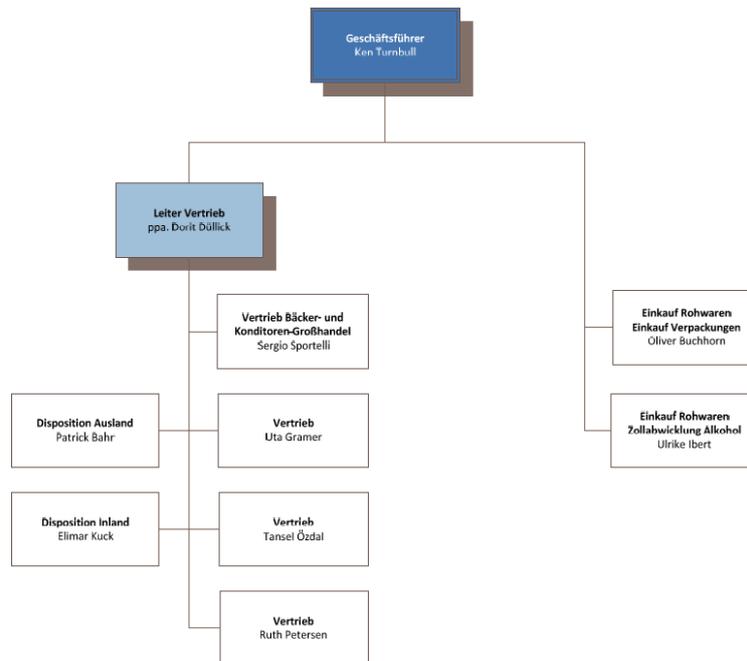


Abbildung 11: Organigramm der Bereiche Vertrieb & Einkauf zu Beginn des Projektes

Quelle: Moll Marzipan GmbH

5.1.3.2 PLK-Workshop

Eine Organisation ist stets abhängig von ihren Kunden bzw. Lieferanten. Die Wertschöpfungsfähigkeit wird auf beiden Seiten durch die Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöht. Um sich hier wirksam betätigen zu können, müssen von den Organisationen zahlreiche in Wechselwirkung zueinander stehende und miteinander verknüpfte Prozesse systematisch erkannt und gehandhabt werden. Dies wird als »prozessorientierter Ansatz« bezeichnet.³³

Eine Prozess-Landkarte (PLK) eignet sich sehr gut, um diesen prozessorientierten Ansatz und die damit zusammenhängende Ablauforganisation in einer übergeordneten Darstellungsebene abzubilden. Damit wird es ermöglicht, sich einen Überblick über die Geschäftsprozesse eines Unternehmens bzw. dessen Unternehmensbereiche und über deren Schnittstellen bzw. Wirkungszusammenhänge zu verschaffen. Eine Prozess-Landkarte bietet außerdem die Gelegenheit, die Verbindungen der betrachteten Unternehmensbereiche zu den Kunden zu skizzieren. Je nach Bedarf kann die Prozess-Landkarte auch bereits auf ausgewählte Teilprozesse ausgedehnt werden, was zwar aufschlussreicher sein kann, aber dann natürlich auch wesentlich komplexer in der Erstellung und Darstellung ist.³⁴

Um nun im Projekt die Analyse dieser unternehmensinternen sowie externen Beziehungen zu vertiefen und um auch die Bereichseingrenzung zu verifizieren, wurde im Zuge der Kick-Off-Veranstaltung ein Workshop durchgeführt, bei dem eine solche Prozess-Landkarte erstellt wurde. Beinhaltet waren hierbei die Hauptprozesse der organisatorischen Bereiche Vertriebsinnendienst, Einkauf, Disposition und Logistik. Diese Prozess-Landkarte hat im Laufe des Projektes sowohl zur ersten Analyse der Geschäftsprozesse der Moll Marzipan GmbH, als auch als Basis für die weitere vertiefende Prozessanalyse (Wertstromanalyse) beigetragen.

Wichtig war hierbei der Workshop-Charakter dieser ersten Analyse, um analog zur Kick-Off-Veranstaltung die Mitarbeiter wieder von Anfang an aktiv und eigenverantwortlich in den Projektverlauf einzubinden. Ein Workshop bietet die Möglichkeit viele wertvolle Informationen in kurzer Zeit aufzuspüren, indem man sich

³³ Vgl. Europäisches Komitee für Normung, 2005, S.6-8

³⁴ Vgl. Schmelzer & Sesselmann, 2008, S.82

dabei der unterschiedlichen Blickwinkel der Beteiligten bedient. Nur in einem Workshop kann diese Gruppendynamik entstehen, die wie ein Katalysator für die Produktivität und Kreativität der Teammitglieder wirkt.³⁵

5.1.3.3 Brown-Paper-Methode

Die Prozess-Landkarte wurde während des Workshops mit der sogenannten »Brown-Paper-Methode« erstellt, die dem Projekt auch seinen Namen gegeben hat. Dies ist eine Methode, mit der von einfachen Abläufen bis hin zu komplexen Prozessen der gesamte Informationsfluss anschaulich Schritt für Schritt dargestellt werden kann.³⁶

Die anvisierten Hauptprozesse aus dem Projekt-Scope-Statement und deren Zusammenhänge wurden hierbei gemeinsam in der Gruppe aufgezeichnet. Dies erfolgte mit Hilfe von Pinnwandmoderation durch den Exxent-Berater, indem die Prozesse auf Metaplankarten großflächig auf Bahnen von braunem Packpapier (daher Brown Paper) abgebildet wurden. Alle Beiträge wurden sofort während des Arbeitskreises sichtbar festgehalten, was eine bessere Übersicht und Verständlichkeit ermöglichte. Diese Methode hatte den Vorteil, dass alle Teilnehmer gleichberechtigt an den Analyse- und Planungsprozessen beteiligt waren, was die Kommunikation und Diskussion gefördert hat. Es wurde damit eine hohe Motivation und Identifikation der Beteiligten mit dem Thema bewirkt und ein enorm hoher Partizipationsgrad erzielt. Dabei war die Methode sehr flexibel und relativ einfach einsetzbar, da keine Vorkenntnisse der Beteiligten erforderlich waren.

Für den weiteren Projektverlauf war es unerlässlich, dass am Ende des Workshops jeder Projektbeteiligte ein einheitliches Gesamtbild der Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens verinnerlicht hatte. Die folgende Abbildung 12 zeigt die Prozess-Landkarte als Ergebnis dieses Workshops.

³⁵ Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, S. 122

³⁶ Vgl. Dold & Gentsch, 2007, S.237

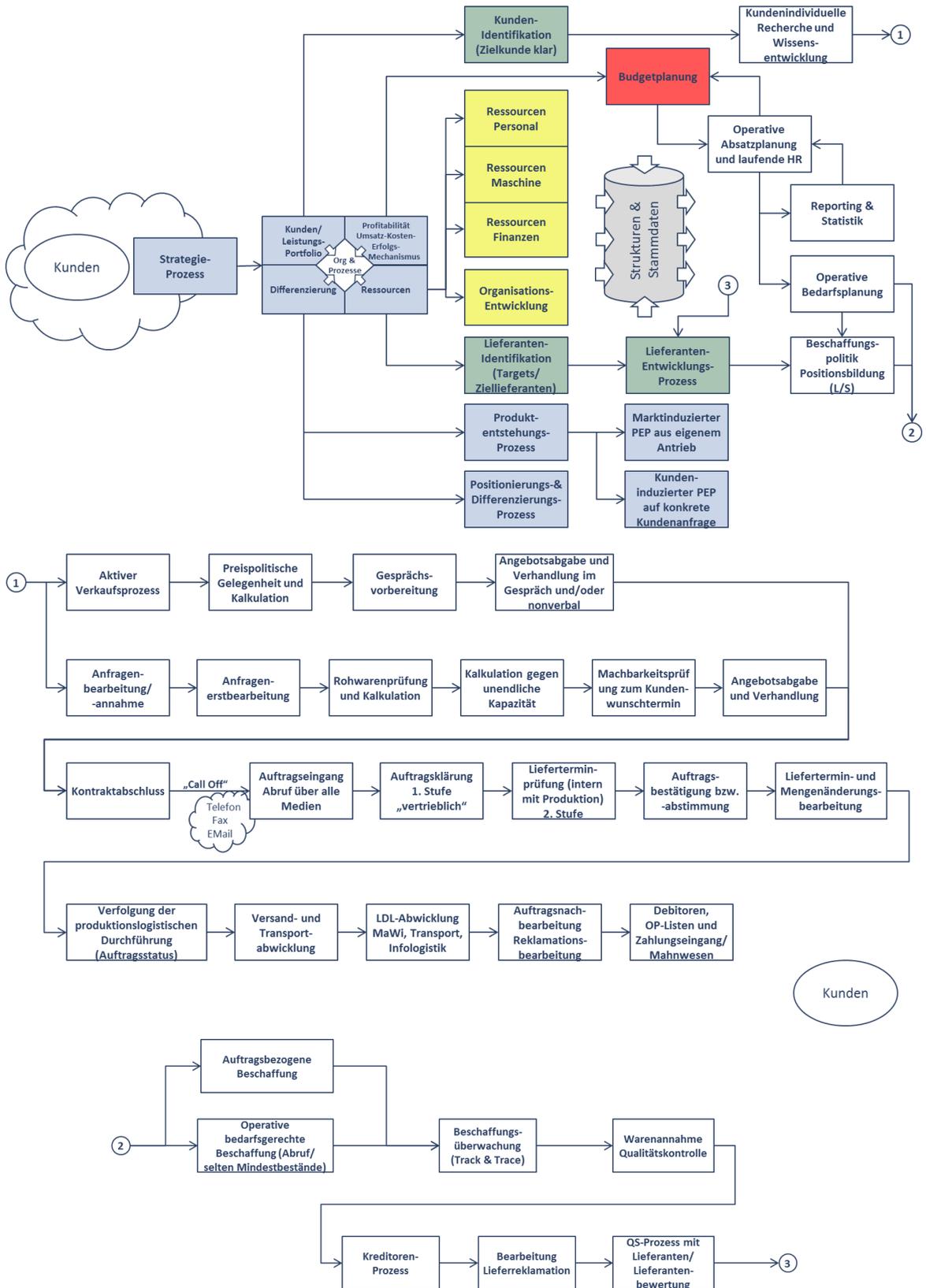


Abbildung 12: Prozess-Landkarte der Moll Marzipan GmbH
 Quelle: Eigene Darstellung nach Brown Paper aus PLK-Workshop

5.1.3.4 Prozesshaus

Geordnet und ergänzt um den eigentlichen Produktionsprozess (Prozess 09) des Unternehmens sowie den Supportprozessen (Prozesse 10-13) hat sich als erstes Analyseergebnis aus der Prozess-Landkarte ein Gesamt-Prozesshaus ergeben, welches nun die gesamten Geschäftsprozesse der Moll Marzipan GmbH in der obersten Darstellungsebene widerspiegelt:

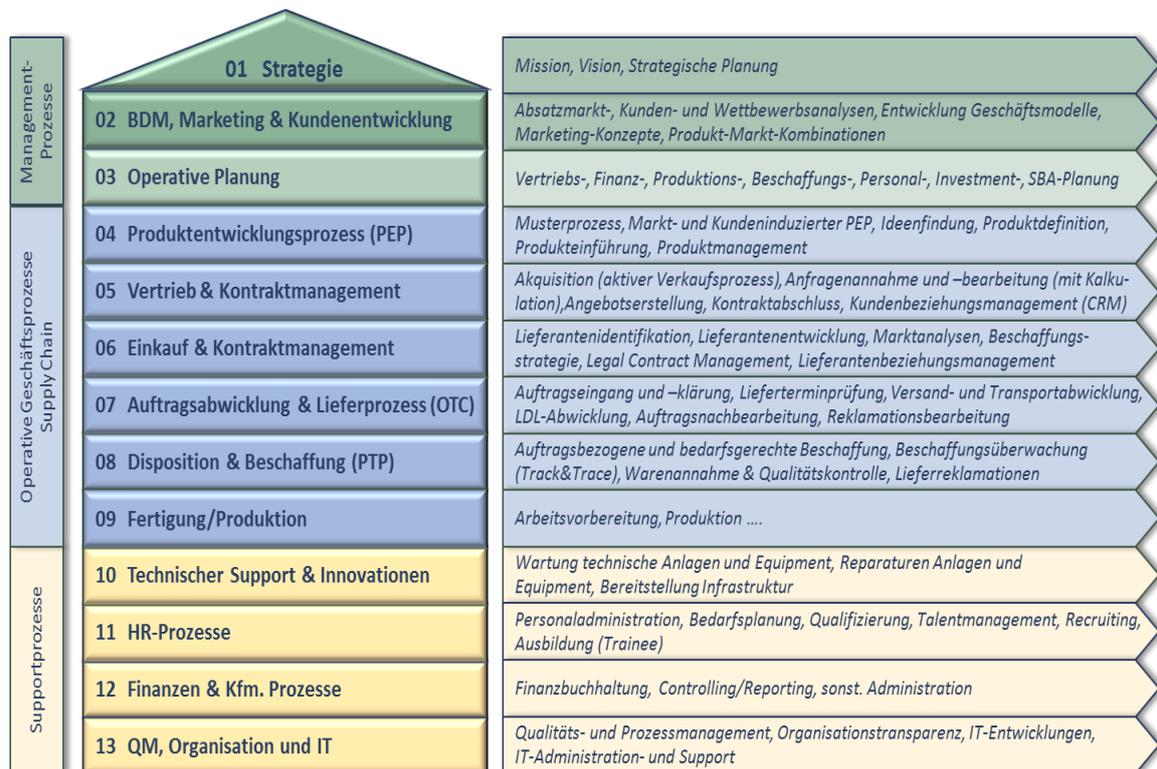


Abbildung 13: Prozesshaus Moll Marzipan GmbH

Quelle: eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Die in diesem Projekt weiter zu analysierenden Kernprozesse (Prozesse 05-08) befinden sich damit im Bereich der Supply Chain (Prozesse 04-09) und sind somit Bestandteil der operativen Prozesskette.

5.1.4 Wertstromanalyse

Der Begriff Wertstrom ist aus der Übersetzung des englischen Begriffes »Value-Stream« hergeleitet. Unter Wertstrom wird die Verbindung aller benötigten Aktivitäten verstanden, die notwendig sind, um ein Produkt oder eine Dienstleistung herzustellen

und anzubieten - vom 'Rohmaterial' bis zum Kunden. Zu diesen Aktivitäten zählen neben den Produktionsprozessen auch steuernde Aktivitäten für Prozess, Material- sowie Informationsfluss. Eine treffendere Bezeichnung wäre deshalb »Strom der Wertschöpfung«.

Um Schwachstellen oder Verschwendung in Prozessen erkennen zu können, ist eine ganzheitliche und übergreifende Betrachtung der gesamten Wertschöpfungskette unumgänglich. Es ist nicht ausreichend, nur die einzelnen Bereiche losgelöst von ihrem Umfeld zu betrachten, sondern auch die vor- und nachgelagerten Einheiten und die Schnittstellen zu anderen Prozessen müssen mit berücksichtigt werden. Des Weiteren sind bei einer ganzheitlichen Betrachtung auch die Material- bzw. Informationsflüsse mit in die Analyse einzubeziehen.³⁷

5.1.4.1 Prozessworkshops

Genau wie bei der Erstellung der Prozess-Landkarte, wurde im Projekt für die Wertstromanalyse ebenfalls die produktive Gruppendynamik von Workshops genutzt. Ein Workshop dient am optimalsten dazu, Probleme in der Zusammenarbeit transparent zu machen, indem man die Teilnehmer gemeinsam das Modell des gegenwärtigen Geschäftsprozesses erstellen lässt und sie anschließend über die Gestaltungsmöglichkeiten und Verbesserungspotenziale diskutieren. Ein solcher Prozessworkshop zur Erfassung der Ist-Prozesse für eine Wertstromanalyse hat folgende Zielsetzung:³⁸

- Wahrnehmung der Abläufe aus mehreren Blickwinkeln innerhalb einer Funktion
- Identifikation der unterschiedlichen Wahrnehmungen des Prozesses aus Sicht verschiedener Abteilungen
- Schnelles Erkennen von Problemen im Prozess
- Kennenlernen des Prozesses im Zusammenhang
- Bewusstsein über die Prozessziele bei allen Teilnehmern
- Austausch von Hinweisen zwischen den Beteiligten
- Findung und Umsetzung von schnellen Lösungen für offensichtliche Probleme (Quick Wins / Sofortmaßnahmen)

³⁷ Vgl. Klevers, 2009, S.27

³⁸ Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, S. 122ff

Insgesamt wurden im Rahmen des Projektes drei mehrtägige Prozess-Workshops durchgeführt, unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter der betroffenen Bereiche Vertriebsinnendienst, Einkauf, Disposition und Logistik.

Im Einzelnen beinhalteten die Workshops folgende Haupt-Prozesse/Themen:

- Prozess-Workshop 1 (drei Tage):
 - Auftragsabwicklung
 - Versand- und Transportabwicklung
 - Reklamationen
 - Musterprozess (Abwicklung der Mustererstellung auf Kundenanfrage)
- Prozess-Workshop 2 (zwei Tage):
 - Anfragenannahme
 - Anfragenbearbeitung
 - Kalkulation & Angebotserstellung
 - Kontraktabschluss
 - Aktiver Verkaufsprozess
 - Neue Rezeptur
- Prozess-Workshop 3 (zwei Tage):
 - Einkauf
 - Long/Short-Analyse (Bedarfsermittlung)
 - Kontrakterstellung
 - Bestellungen
 - Dokumentenabwicklung
 - Wareneingang
 - QS, Freigabe und Reklamationen
 - Produktionsplanung

5.1.4.2 Brown-Paper-Methode mit Bildkarten

In den Workshops wurde die Erfassung der Ist-Prozesse aus den zu untersuchenden Bereichen, mit allen Arbeitsschritten entlang der Wertschöpfungskette, ebenfalls mit Hilfe der »Brown-Paper-Methode« vorgenommen (siehe Abbildung 14). Dadurch sollten, analog zur Erfassung der Prozess-Landkarte, auch hier wieder die Effekte der gleichberechtigten Teilnahme an den Analyse- und Planungsprozessen genutzt werden. Auch hier konnte damit wieder ein hoher Partizipationsgrad unter den Teilnehmern erwirkt werden.

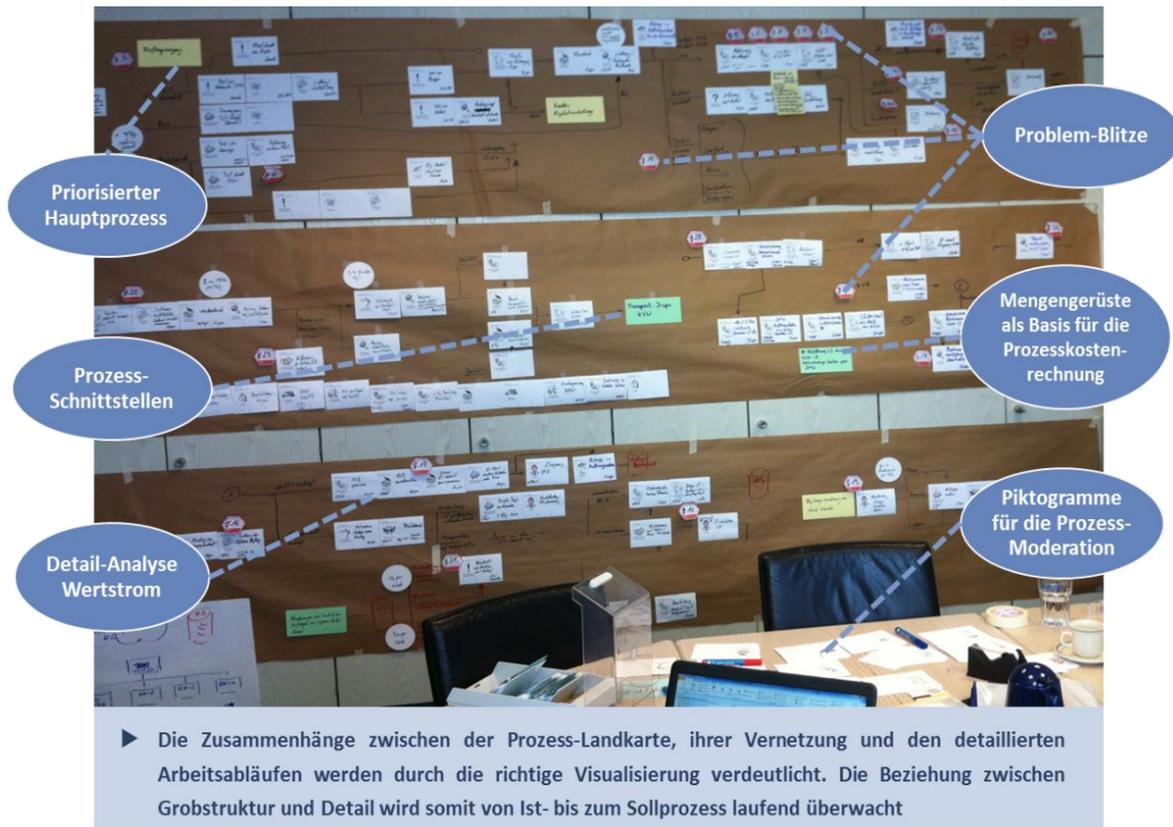


Abbildung 14: Live-Beispiel der Wertstromanalyse bei Moll mittels Brown-Paper-Methode

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Die Hauptprozesse aus der zuvor erfassten Prozess-Landkarte, bzw. aus dem neu definierten Prozesshaus, wurden zunächst den entsprechenden Unternehmensbereichen zugeordnet. Die jeweiligen Projektmitarbeiter aus diesen Bereichen haben daraufhin alle ihre Teilprozesse und Tätigkeiten aus diesem Hauptprozess End-to-End im Detail als Prozesskette dargestellt. Dieser gesamte Vorgang wurde innerhalb des Workshops unterstützend durch die Exxent-Berater angeleitet und moderiert.

Für die einzelnen Prozessschritte wurde jeweils betrachtet, was am Anfang der Aktivität stand und was anschließend als Ergebnis daraus hervorging. Außerdem wurde dargelegt, welche Instrumente und Medien jeweils verwendet wurden und welche Informationen dabei verarbeitet wurden. Hierbei galt es von einer detaillierten Erfassung von Sonderfällen abzusehen und sich stattdessen auf die 80% der Standardabläufe zu konzentrieren, um sich nicht in Details zu verstricken und die Ist-Prozesserfassung möglichst praktikabel zu gestalten. Deswegen sollte auch eine zu tiefe Erfassungsebene bis hin zu jedem einzelnen Handgriff oder Tastendruck möglichst vermieden werden, außer wenn darin ein Problem erkannt wurde.

Im Vergleich zur Brown-Paper-Erfassung der Prozess-Landkarte wurden hier nun, zusätzlich zu den normalen Metaplankarten, auch Bildkarten mit standardisierten Symbolen/Piktogrammen zur besseren Visualisierung der einzelnen Prozessaktivitäten verwendet. Sämtliche Prozess-Aktivitäten wurden somit einem Standard-Piktogramm zugeordnet, um die Tätigkeiten entsprechend kategorisieren zu können.

Eine solche Kategorisierung erleichtert die weiteren Analysen und die Ursachenfindung von Problemen im Prozess, da sich diese Probleme damit leicht einem bestimmten übergeordneten Thema, wie z.B. IT, Logistik oder Organisation etc. zuordnen lassen.

Ebenfalls konnten mit Hilfe dieser Kategorisierung bereits sofort während der Ist-Erfassung auf einfache Weise erste potenzielle Verschwendungen identifiziert werden, welche Auswirkungen auf die Prozess- und Effizienz-Metriken Qualität, Kosten und Zeit haben. So konnten beispielsweise Wege- oder Liegezeiten sowie unnötige Besprechungen oder Genehmigungsvorgänge direkt identifiziert und für die spätere Bearbeitung markiert werden.

Folgende Kategorien standen als Piktogramme aus der Exxent-Consulting-Toolbox zur Verfügung:

- Ablage-/ Sortiertätigkeiten
- Abstimmung, Entscheidung
- Besprechung
- Erarbeiten, Analyse
- Informationsbeschaffung
- Infotransfer
- Genehmigungsvorgang
- Kommissionieren Liegen
- Kommunikation
- Kopieren, ausdrucken
- Kunde/Lieferant
- Lagerabwicklung
- Liegezeit
- Manuelle Tätigkeiten
- Manuelle Bereitstellung
- PC-unterstützte Aktionen
- Prozessbedingtes
- Qualitätssicherung
- Schreibarbeiten
- Übertragungsarbeit
- Verladung, Umlagerung
- Verpacken
- Warentransport
- Wegezeit

Auf den Piktogramm-Karten (siehe Abbildung 15) wurde zusätzlich dokumentiert, welcher Mitarbeiter oder welche Mitarbeiterin bzw. welcher Bereich für jede einzelne Tätigkeit verantwortlich oder für deren Durchführung zuständig ist. Somit wurde der jeweilige Prozessschritt sofort einer expliziten Rolle oder Funktion zugeordnet. Diese Erfassung unterstützt wiederum die Analysen der Organisationsstruktur (siehe Kap. 5.1.3) sowie der Tätigkeitsstrukturen (siehe Kap. 5.1.7).

Ebenfalls wurde auf den Karten notiert, welche Arbeitsmittel zur Durchführung der Aktivität genutzt wurden, d.h. mit welchen Informationssystemen, Medien oder Tools etc. die Prozessschritte ausgeführt wurden. Diese Informationen konnten dann für die folgende Informationsstrukturanalyse verwendet werden (siehe Kap. 5.1.6).

Weiterhin konnten auf oder neben den Piktogramm-Karten optional und bei Bedarf Mengen- oder Zeitangaben in ein Feld oder auf eine extra Karte bei der dazugehörigen Aktivität eingetragen werden. Diese Informationen konnten gegebenenfalls für weitere Kapazitäts- oder Prozesskostenberechnungen wichtig sein und somit auch der Auftragsstrukturanalyse dienen (siehe Kap. 5.1.5).

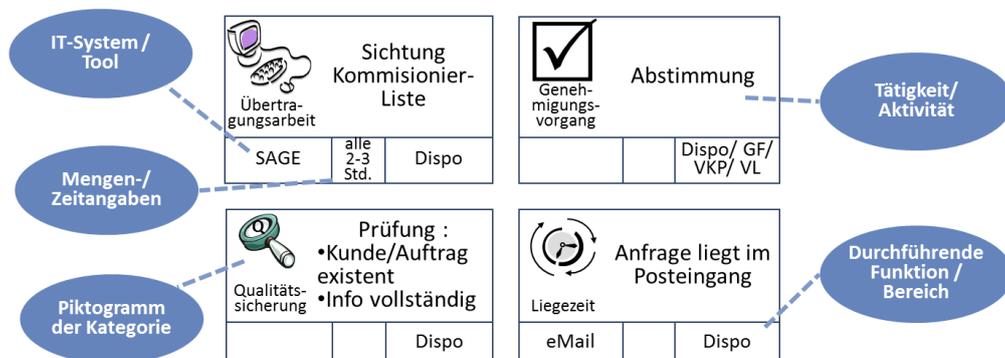


Abbildung 15: Inhalt von Piktogramm-Karten (Beispiele)

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

5.1.4.3 Problem-Blitzliste

Durch die gleichberechtigte Beteiligung aller Workshop Teilnehmer an der Prozessanalyse entstand eine hohe Gruppendynamik, was die Kommunikation und Diskussion gefördert hat. Dadurch konnten bereits während der Ist-Erfassung der Prozesse zahlreiche potenzielle Verschwendungen sowie weitere Schwachstellen, Mängel und Probleme im Ablauf identifiziert werden. Diese wurden sofort als »Problem-Blitze« mit einem entsprechenden Symbol auf dem Brown Paper gekennzeichnet. Zusätzlich wurden sie in einer Blitze-Tabelle auf einem Flip-Chart erfasst. Hierbei wurden auch alle relevanten Zusatzinformationen, Prüfoptionen oder gegebenenfalls bereits erste Lösungsvorschläge mitnotiert. Auf diese Weise wurden alle in den Prozessen erkannten Probleme und Defizite für spätere Auswertungen und die weitere Bearbeitung dokumentiert.

5.1.4.4 Funktionsinterviews & Arbeitsplatzbegehungen

Da ein Prozessworkshop als Erhebungsmethode den Nachteil hat, dass spezielle Fragen, die nur einzelne Personen oder Funktionen betreffen, häufig nicht ausreichend detailliert behandelt werden, wurde die Wertstromanalyse noch durch einige Einzelinterviews ergänzt. Das hatte den weiteren Vorteil, dass in den Einzelgesprächen Konflikte oder Missstände meist offener und direkter angesprochen wurden.

Des Weiteren fanden auch Arbeitsplatzbegehungen statt, bei dem der oder die jeweilige Prozessausführende vom Exxent-Berater begleitet und alle Arbeitsabläufe beobachtet wurden. Bei dieser Methode konnte viel über die Arbeitsplatzergonomie, über die verwendeten Tools und Medien (insbesondere auch Medienbrüche) oder über tatsächliche Doppelarbeiten und redundante Informationen in Erfahrung gebracht werden, da hier keine gefilterten verbalen Informationen, sondern die realen Arbeitsbedingungen im Vordergrund standen.³⁹

³⁹ Vgl. Feldbrügge & Brecht-Hadrashek, 2008, S.119ff

5.1.4.5 Prozessdokumentation

Die Resultate von insgesamt acht Tagen Brown Paper Arbeit sowie der durchgeführten Funktionsinterviews und Arbeitsplatzbegehungen wurden zunächst in eine elektronische Form (Beispiel siehe Abbildung 16) transferiert.

Anschließend wurden die Ablaufdiagramme konsolidiert und in einer umfangreichen Dokumentation der Ist-Prozesse aus den fokussierten Unternehmensbereichen zusammengefasst. Das Ergebnis dieser Prozess-Workshops war somit eine 42-seitige Prozessdokumentation, mit über 500 erfassten und kategorisierten Prozess-Aktivitäten inklusive der zugewiesenen Funktionen und IT-Systeme, 45 Prozessschnittstellen sowie 122 erkannten Problem-Blitzen.

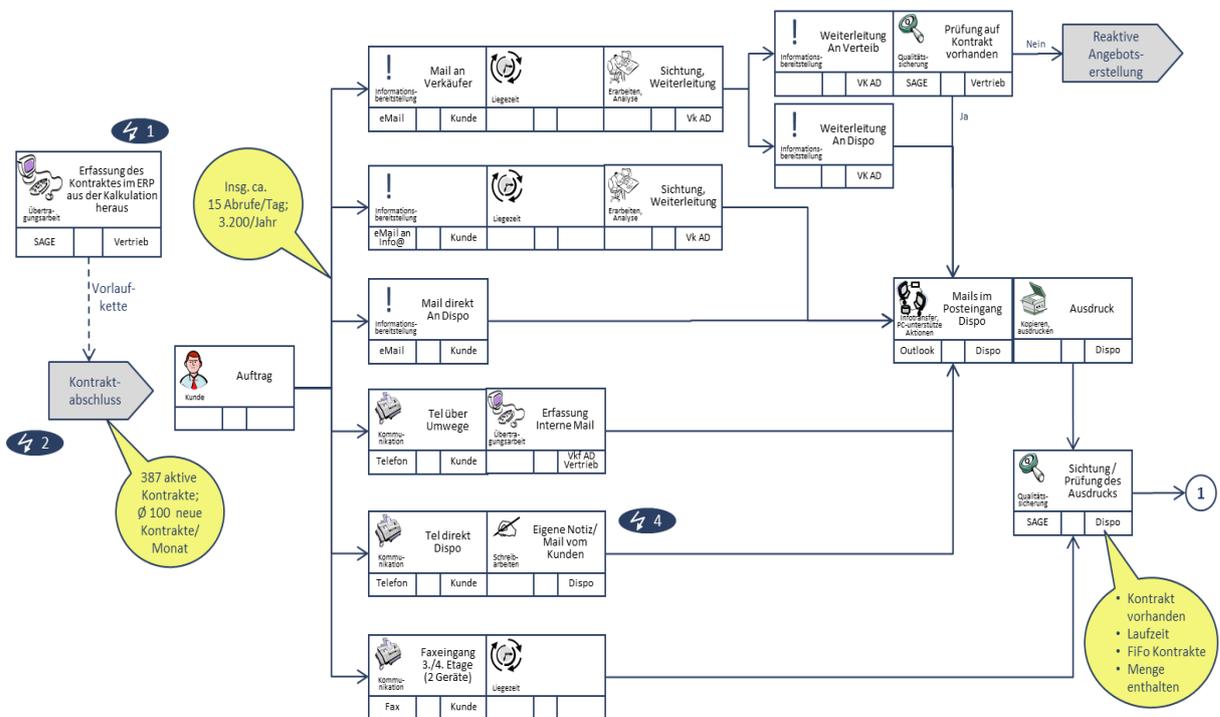


Abbildung 16: Beispiel eines Teilprozesses aus der Ist-Dokumentation

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Um die Vorgehensweise, den Umfang, die Inhalte und die Detailtiefe der Prozessdokumentation noch besser zu verdeutlichen, sind die auf diese Weise dokumentierten Hauptprozesse aus dem Kernprozess »Vertrieb & Kontraktmanagement« im Anhang I sowie die dazugehörige Problem-Blitzliste im Anhang II dieser Arbeit als exemplarisches Beispiel (Auszug aus der 42-seitigen Prozessdokumentation) beigefügt.

5.1.5 Auftragsstrukturanalyse

Eine separate Auftragsstrukturanalyse, bei der Mengengerüste über die zu liefernden Produkte oder Dienstleistungen eines Bereiches erstellt werden, um daraus die benötigten Kapazitäten für die Leistungserstellung ermitteln zu können⁴⁰, hat während des Projektes nicht stattgefunden. Die entsprechenden Daten wurden gleich im Zuge der Workshops zur Wertstromanalyse mit erhoben und dokumentiert.

5.1.6 Informationsstrukturanalyse

Bei den Workshops zur Ist-Prozess-Erfassung sind bereits viele Fakten zur Ermittlung aller Informationsbegriffe der untersuchten Bereiche und Prozesse gesammelt worden. In den einzelnen Aktivitäten wurde angegeben, mit Hilfe welcher Informationssysteme, Medien und Tools die jeweilige Tätigkeit durchgeführt wurde und welche Informationen dabei verarbeitet wurden. Durch diese Erkenntnisse ließ sich ableiten, ob im Prozess die richtigen Tools eingesetzt wurden und ob diese auch korrekt angewendet wurden. Aber auch völlig unnötige oder nicht erwünschte Anwendungen konnten damit erkannt werden. Einer der Hauptaspekte der Informationsstrukturanalyse war es Medienbrüche im Prozess zu identifizieren und festzustellen, ob technische oder auch organisatorische Schnittstellen im Ablauf fehlen oder fehlerhaft waren.

Während der Wertstromanalyse wurde auch angegeben, welcher In- und Output in den Prozessen verwendet wird und wer mit wem im Prozess kommuniziert, was anschließend ebenfalls in die Informationsstrukturanalyse eingeflossen ist. Mit diesen Erkenntnissen ließen sich die Kommunikationsstruktur sowie die Informationsflüsse untersuchen, womit sich der Informationsbedarf, das Informationsangebot oder sogar Informationsüberangebot sowie eventuelle Informationslücken feststellen ließen.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Straubinger, 2011, S.6 und BXB Glossar, 2013, Auftragsstrukturanalyse

⁴¹ Vgl. Thommet, 1998 und BXB Glossar, 2013, Informationsstrukturanalyse

Zusätzlich zur Erfassung der Informations- und Kommunikationsdaten während der Wertstromanalyse-Workshops, wurden weitere Informationen vom Moll IT-Management eingeholt, die für eine Informationsstrukturanalyse relevant und notwendig sein konnten (siehe auch die folgenden Abbildungen/Tabellen):

- IT-Landkarte des Unternehmens mit allen verwendeten Systemen, Live- und Offline-Datenbanken sowie Kommunikationsmitteln und deren Verbindungen
- IT-Application-Map, mit den im Unternehmen verwendeten Software-Produkten und IT-Applikationen
- Übersicht der zentral verwalteten Reports des Unternehmens

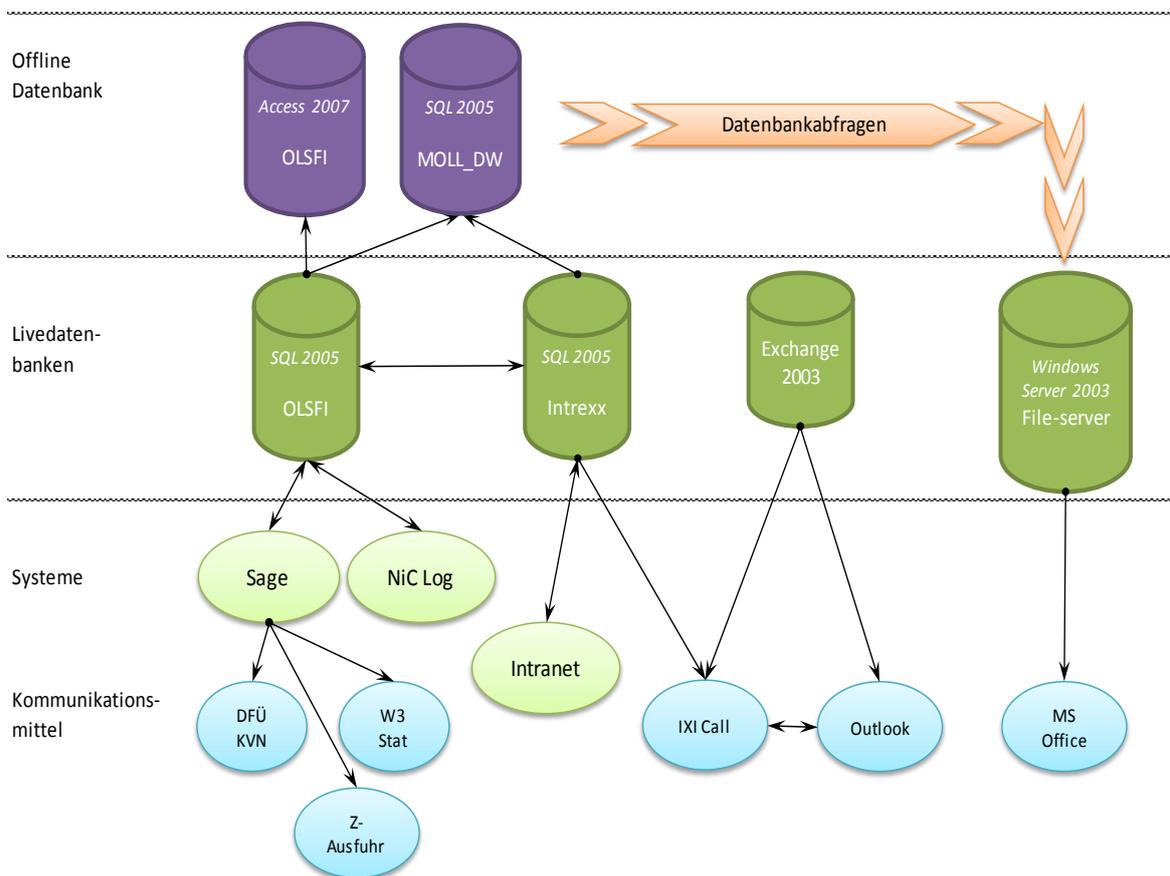


Abbildung 17: IT-Landkarte der Moll Marzipan GmbH

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Moll-IT-Leitung

Software / Systeme	Terminal-Server	Lokaler PC Notebook	Voraussetzung	Speicherung	Datenbank
Sage ERP	x		Access 2007	Datenbank	OLSFI
NiC Log Lagerwirtschaft	x		-	Datenbank	OLSFI
W3 Stat	x		Internet	Fileserver	Offline
Z3 Ausfuhr	x	x	Internet	extern	extern
Excel, Word, Powerpoint, Access	x	x	Office 2007	Fileserver	Offline OLSFI
Outlook	x	x	Office 2007	Mailserver	Mailserver
Intranet	x	x	-	Datenbank	intrexx
Onlinedienste (Chep etc.)	x	x	Internet	extern	extern
DFÜ KVN	x		Sage Internet	extern	extern
Ixi Call	x	x	-	Mailserver	Mailserver

Tabelle 1: IT Application Map der Moll Marzipan GmbH

Quelle: eigene Darstellung gemäß Moll IT-Leitung

Name	Datei	Medium	Datenherkunft	Ort
Absatzübersicht	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Umsatzstatistik	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Restkontraktübersicht	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Neukontraktübersicht	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Top 30 Periode / kumuliert	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Absatzprognose	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Artikelabsatz	Verkaufsstatistik_Allgemein.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Lagerbestands-Auftrags-Liste	LagerbestandsAuftragsListe.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
BDSI	BDSI.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Absatzstatistik Kunde	Absatzstatistik_Kunde.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
Angebotsübersicht	Angebotsübersicht.xls	Excel	OLSFI	F:\2_Statistik\Auswertung\Verkauf\Industrie
...

Tabelle 2: Auszug aus der Reporting Map der Moll Marzipan GmbH

Quelle: eigene Darstellung gemäß Moll IT-Leitung

5.1.7 Tätigkeitsstrukturanalyse

Die Tätigkeitsstrukturanalyse (TSA) dient zur Ermittlung und Dokumentation der einzelnen Tätigkeiten aller Mitarbeiter/innen der im Projekt fokussierten Unternehmensbereiche. Damit sollen deren Aufgabenverteilung und Aufgabenbelastung sowie der prozentuale Zeitanteil der Einzeltätigkeiten im Tagesablauf festgestellt werden. Durch die Unterscheidung zwischen Kerntätigkeiten und Nebentätigkeiten kann damit auch ihr Beitrag zur Wertschöpfung bewertet werden.⁴² Während mit der Wertstromanalyse im Wesentlichen die Prozesseffektivität bewertet wird, ist das Ziel der Tätigkeitsstrukturanalyse, den Wirkungsgrad der einzelnen Tätigkeiten zu bestimmen und dadurch den realen Ressourcenbedarf für die Abwicklung der Prozesse zu definieren.⁴³

Eine Tätigkeitsstrukturanalyse kann durch eine strukturierte Befragung der Bereichs- bzw. Kostenstellenleiter und der jeweils betroffenen Mitarbeiter erfolgen. Eine weitere Möglichkeit ist die Auswertung von Zeiterfassungsformularen. Außerdem kann zusätzlich auf vorhandene Unternehmensunterlagen, wie Stellenbeschreibung, Arbeitsanweisungen oder Organisationspläne zurückgegriffen werden.

5.1.7.1 TSA-Formular

Im Projekt »Brown Paper« wurde zu diesem Zweck an alle Mitarbeiter der zu untersuchenden Bereiche ein Formular (siehe Tabelle 3) ausgegeben, mit dem die benötigten Daten standardisiert erfasst werden konnten. Zuvor wurden zusammen mit den Bereichsleitern, als Basis für diese Tätigkeiten-Verteilung, die Kernaufgaben der entsprechenden Arbeitsstelle ermittelt und in die Formulare eingetragen. Diese Inhalte wurden anschließend zusätzlich durch einzelne Funktionsinterviews mit ausgewählten Mitarbeitern verifiziert. Die Erläuterung der Vorgehensweise und eine genaue Ausfüllanleitung für die TSA hatten die Mitarbeiter bereits während der Kick-Off-Veranstaltung des Projektes erhalten.

⁴² Vgl. Wilckens, 2005

⁴³ Vgl. Laqua, 2013

TSA		Standort	Berlin		Bereich, Funktion	Disposition Inland		Durchgeführt		Datum	03.07.2012
		KoSte	MA-Status 30.06.2012	FTE 30.06.2012	1	Überstunden 2012(h)	Durchschnitt 20h/Monat	Namen der MA	Herr Kuck		
Nr.	Aufgaben	Zeitanteil (% of 100)	Treiber		Prozesszuordnung		Verbesserungsansätze, Kommentare				
			Definition, Inhalt	Mengen	Code	Titel					
1	Aufträge bearbeiten	30,00%	Bestellung entgegennehmen, Abweichungen kommunizieren, Bestellung erfassen, Termine bestätigen, Alternativtermine vereinbaren, Auftragsbestätigung an Kunden	ca.11neue Aufträge täglich Änderungsaufträge Termin und Menge ca.6	07.01 07.02	Auftragsabwicklung: - Auftragsingang - Auftragsbestätigung					
2	Aufträge (Kurzfristig)	2,00%	die kurzfristig eingehen und von einen auf den anderen Tag geliefert werden sollen.		07.01 07.02	Auftragsabwicklung: - Auftragsingang - Auftragsbestätigung					
3	Waren versenden	22,00%	Versandliste für Spedition erzeugen, Lieferscheine erzeugen (national, international), Änderung Verladetermine	Versandliste 1x Täglich Lieferscheine ca.11 St. Änderungen der Verladetermine bearbeiten ca.1-2	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo					
4	Ausgangsrechnung bearbeiten	14,00%	Erzeugen, Prüfung, Ablage inkl. Lieferschein	ca.11 Rechnungen täglich	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo					
5	Reklamationsbearbeitung	2,00%	Annahme, Erfassung (Inland, Ausland)	ca. 4 Woche	07.07	Reklamationen					
6	Rückholung bearbeiten (Logistik)	2,00%	Waren	1-2 x Woche	07.07	Reklamationen					
7	Abholungen organisieren (Logistik)	2,00%	für Produktion, Einkauf	1 x Woche	07.07	Reklamationen					
:	:	:	:	:	:	:	:				

Tabelle 3: Auszug aus einem TSA-Erfassungs-Formular

Quelle: eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Die Kernaufgaben wurden dann im Zuge der TSA-Erfassung durch die Mitarbeiter weiter detailliert und die einzelnen Tätigkeiten mit Definitionen, Inhalten und ggf. Mengenangaben ergänzt. Als Hauptaspekt der TSA hatten die Mitarbeiter dann ihren jeweils persönlich aufgewendeten Zeitanteil prozentual den genannten Tätigkeiten zugewiesen. Des Weiteren erfolgte hierbei auch die Zuordnung jeder Tätigkeit zu einem entsprechenden Kern- und Hauptprozess aus dem Prozesshaus bzw. der Prozess-Landkarte.

Ein exemplarisches Beispiel eines kompletten TSA-Formulars ist in Anhang III dieser Arbeit zu finden.

5.1.7.2 Kuchendiagramm

Nach Abschluss der Datenerfassung wurde jedes TSA-Formular von allen beteiligten Mitarbeitern zur besseren Visualisierung grafisch aufbereitet. Hierzu wurden die Ergebnisse, wie in der folgenden Abbildung 18 ersichtlich, als Kuchendiagramm (Pie-Chart) dargestellt.

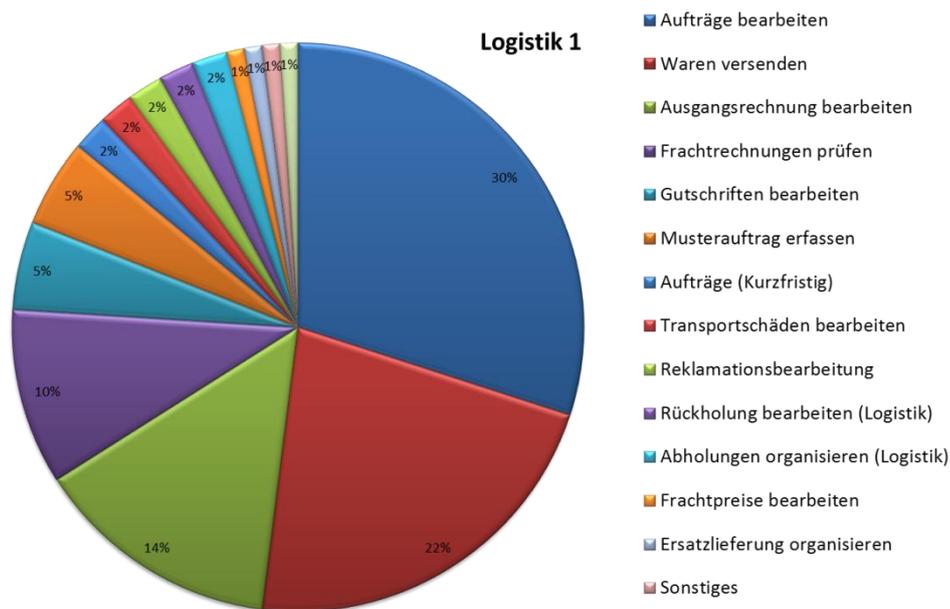


Abbildung 18: TSA-Visualisierung als Kuchen-Diagramm

hier: Disposition Inland (Logistik 1)

Quelle: eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Somit entstanden im Zuge der Tätigkeitsstrukturanalyse insgesamt neun TSA-Tabellen mit den entsprechenden Kuchendiagrammen für die Bereiche Vertriebsinnendienst, Einkauf und Disposition/Logistik sowie ergänzend sechs TSA's aus dem Bereichen Qualitätsmanagement, Produktentwicklung, Arbeitsvorbereitung und Labor.

5.2 Analysephase - Bewertung

Im zweiten Teil der Analysephase erfolgte nach der Datenerhebung nun die Bewertung der erhobenen Prozessdaten und eine Quantifizierung der Potenziale zur Prozessverbesserung.

5.2.1 Problem-Kategorisierung

Während der Wertstromanalyse wurde in den Prozess-Workshops eine Vielzahl von Prozess-Problemen in der sogenannten »Blitzliste« (exemplarisches Beispiel siehe Anhang II) erfasst. Mit Berücksichtigung der prozessübergreifenden Blitze ergab sich hier insgesamt eine Summe von 122 einzelnen Problemen und damit potenziellen Handlungsfeldern. Um diese Problem-Sammlung zu bewerten, wurden die erkannten Sachverhalte pro Kernprozess bzw. untersuchtem Unternehmensbereich quantifiziert und kategorisiert. Dazu wurde jeder Problemfall entsprechend einer Kategorien-

Vorschlags-Liste aus der Exxent-Consulting-Toolbox einer der folgenden Kategorien zugeordnet.

- Planungsprobleme
- IT-Probleme
- Daten-/Informationsprobleme
- Probleme mit Lieferanten
- Ablauf-/Organisationsprobleme
- Produktionsbedingte Probleme
- Technikprobleme
- Mitarbeiterbedingte Probleme

Aus dieser Problem-Kategorisierung entstand die folgende Prozess-Funktions-Matrix (siehe Tabelle 4), aus der sich anhand der Summen der Blitze die Schwerpunkte der Prozess-Probleme und damit potenzielle Handlungsfelder erkennen und ableiten ließen. Bei Mehrfachrelevanz, d.h. wenn ein Problem in mehr als eine Kategorie fiel, wurden die Blitze im entsprechenden Verhältnis zwischen ihnen aufgeteilt, weshalb die Matrix auch Zahlen mit Kommastellen enthält. Der größte Handlungsbedarf wurde nach dieser Bewertung für die Themen IT und organisatorische Abläufe identifiziert.

	Prozess					Σ
	Vertrieb	Einkauf+ Beschaffung	Auftragsabwicklung Disposition	Musterprozess	Produktions- planung	
Planung	2,33	2,91	1	0,5	0,66	7,4
IT	11,5	5,49	7,24	2	2,16	28,39
Daten	6,66	1,91	3,41	1,33	0,5	13,81
Lieferant		3,41	1			4,41
Abläufe / Organisation	12,66	12,4	13,74	8,33	1,66	48,79
Produktion		1,16				1,16
Technik	1,83	0,5	0,5			2,83
Mitarbeiter	2	5,16	5,08	2,83		15,07
Summe	37	33	32	15	5	122

Tabelle 4: Prozess-Funktions-Matrix

Quelle: eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

5.2.2 Ergebnis-Workshop

Durch die vorhergehenden Workshops und Analysen hatten die Mitarbeiter aus Vertriebsinnendienst, Einkauf und Disposition/Auftragsabwicklung ein detailliertes Gesamtbild ihrer gesamten Prozesse und Abläufe erhalten. Nachdem hierbei auch bereits eine umfangreiche Problemsammlung stattgefunden hat, wurde das Projektteam nun in einem weiteren Workshop dazu aufgefordert, die persönlichen »Top 5« ihrer Probleme aufzuzeigen. Es sollten die Probleme genannt werden, in denen sie die für ihren eigenen Arbeitsablauf oder den Gesamtablauf größten Behinderungen sehen. Die einzelnen Punkte wurden von den Teilnehmern des Workshops auf Metaplan-Karten notiert. Anschließend wurde unter der Moderation des Exxent-Beraters jede Karte vom jeweiligen Ersteller erläutert und es fand auch hier, in Abstimmung mit der gesamten Arbeitsgruppe, eine Clusterung in verschiedene Themenbereiche statt:

- Markt und Planung
- Informationskultur
- IT / Sage
- Schulung
- Spezifikationen (Produkt)
- Nachverfolgung / Zuständigkeit
- Reklamationen
- Ablauf / Effizienz (Organisation)

Ziel dieses Workshops war zum einen, die persönlichen Belange und Nöte der betroffenen Mitarbeiter nochmals ganz konkret zu erfassen und für die Lösungsfindung zu berücksichtigen, aber auch deren fachliches Knowhow für eine mögliche Priorisierung von Stellhebeln, Lösungen und Maßnahmen zu nutzen. Wie bereits bei der Problem-Kategorisierung wurde auch hier eine Häufung von Problemen und damit eine Priorisierung zu den Themen »IT/Sage« und »Ablauf / Effizienz der Organisation« ersichtlich.

Aus Sicht von Lean Administration wurde in diesem Workshop nach der Problem-Clusterung von der Analysephase in die Optimierungsphase übergeleitet.

5.3 Optimierungsphase - Hebel & Maßnahmen

Im Projekt »Brown Paper« wurde die Optimierungsphase aufgeteilt in die Abschnitte »Hebel & Maßnahmen« und »Umsetzung«.

Im Abschnitt »Hebel & Maßnahmen« wurden auf Basis der Ergebnisse aus der Analysephase gezielt Stellhebel und Lösungen zur Verbesserung der Abläufe gesucht. Anschließend wurden daraus konkrete Maßnahmen zur Umsetzung abgeleitet.

Als Grundlage für die Definition von möglichen Stellhebeln zur Prozessverbesserung dienten neben allen nun vorhandenen Analyse-Daten hauptsächlich die beiden Bewertungen aus der Analysephase. Zum einen die Problem-Kategorisierung mit der Prozess-Funktions-Matrix, zum anderen die Clusterung und Priorisierung von Problem-Themen als ein Resultat des Ergebnis-Workshops.

Zum Ende des Ergebnis-Workshops wurden analog zu den Themenbereichen der Problem-Kategorisierung und -Clusterung, die in folgender Abbildung 19 dargestellten Stellhebel zur Prozessoptimierung identifiziert.

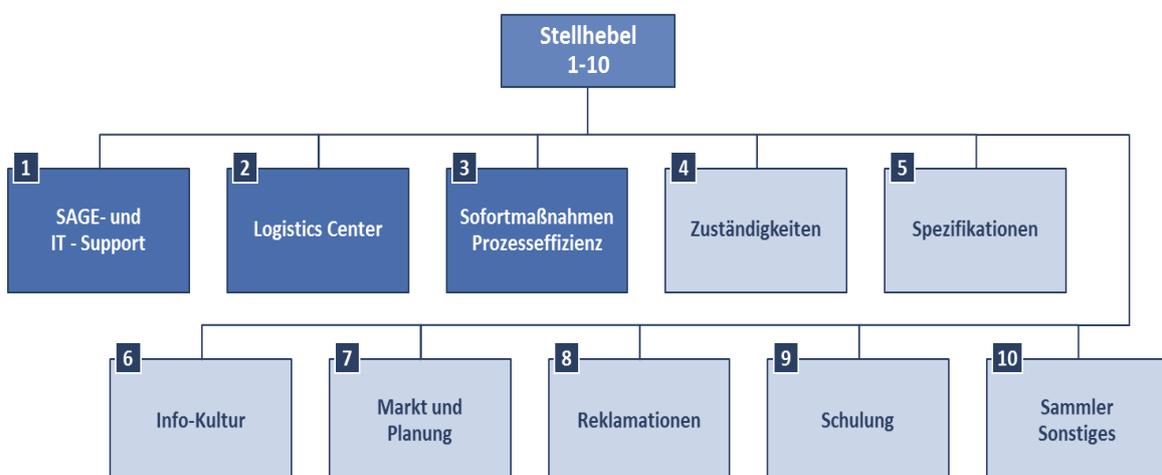


Abbildung 19: Stellhebel zur Prozessoptimierung

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Hervorgehoben sind hier bereits die drei Themen, die sich im Ergebnis-Workshop nach erfolgter Priorisierung im Team und der Abstimmung mit der Geschäftsleitung als Haupt-Stellhebel herauskristallisiert hatten.

Für diese Stellhebel wurde damit die Findung, Definition und Umsetzung von weiteren Maßnahmen beschlossen:

- Stellhebel 1: SAGE- und IT-Support
- Stellhebel 2: Logistik Center (Abläufe/Organisation)
- Stellhebel 3: Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz

Die übrigen Stellhebel 4 - 10 wurden vorerst zurückgestellt, bzw. werden nach Möglichkeit im Zuge des Stellhebels 3 »Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz« mit bearbeitet, wenn Aufwand und Nutzen dies zulassen.

5.3.1 Stellhebel 1: SAGE- und IT-Support

Die Stellhebel für die Prozessoptimierung durch einen verbesserten IT-Support, im speziellen durch das im Unternehmen eingesetzte ERP-System »Sage«, ergaben sich direkt aus der Problem-Blitzliste und den hierin enthaltenen Problemen der Kategorie »IT«. Jedes einzelne der so kategorisierten Probleme wurde vom IT-Leiter und Sage-Fachmann von Moll Marzipan gemeinsam mit Exxent intensiv analysiert und mögliche machbare Maßnahmen besprochen. Bei dieser Analyse wurden die Ursachen der Probleme in folgende Typen unterteilt und die entsprechenden Maßnahmen definiert:

- Typ A: Die benötigte Funktion ist im IT-/ERP-System nicht vorhanden bzw. nicht machbar
 - Maßnahme: Keine Lösung aus IT-Sicht möglich, Suchen eines möglichen Workarounds.
- Typ B: Die benötigte Funktion ist im IT-/ERP-System vorhanden, aber mangels Konfiguration oder fehlender Programmierung nicht verfügbar
 - Maßnahme: Aufwand-Nutzwert-Analyse zur notwendigen Konfiguration oder Programmierung der benötigten Funktionen durchführen. Bei positivem Ergebnis, Konfiguration durchführen oder die Programmierung der benötigten Funktion im System beauftragen. Bei negativem Ergebnis oder als temporäre Zwischenlösung, Suchen eines möglichen Workarounds.

- Typ C: Die benötigte Funktion ist in geplanter und definierter Anwendung aktiv, aber trotzdem nicht optimal nutzbar
 - Maßnahme: Prüfung, ob die Funktion durch Systemeinstellungen oder Konfiguration verbessert werden kann oder ob eine Programmierung nötig ist.
Aufwand-Nutzwert-Analyse zu einer notwendigen Konfiguration oder Programmierung der benötigten Funktionen durchführen.
Bei positivem Ergebnis, Konfiguration durchführen oder die Programmierung der benötigten Funktion im System beauftragen.
Bei negativem Ergebnis oder als temporäre Zwischenlösung, Suchen eines möglichen Workarounds.
- Typ D: Die benötigte Funktion ist im IT-/ERP-System bereits eingestellt und nutzbar, aber mangels Wissen oder Bereitschaft der Anwender/innen nicht genutzt
 - Maßnahme: Prüfen, ob die die benötigte Funktion oder Anwendung gemäß den Anforderungen vorhanden und tatsächlich nutzbar ist.
Information und Schulung der betroffenen Mitarbeiter/innen. Nötigenfalls Erteilung einer Arbeitsanweisung durch die entsprechende Bereichsleitung.

5.3.2 Stellhebel 2: Logistik Center

Als weiterer Stellhebel zur Verbesserung der organisatorischen Abläufe und zur Steigerung der Effizienz in den Auftragsabwicklungsprozessen, wurde vom Projektteam die Einrichtung eines Logistik Centers »LSS« (Logistik Service & Support) identifiziert und beschlossen.

Das Logistik Center soll alle operativen Funktionen innerhalb der Kontrakte und der Produktwelten bündeln. Das LSS würde somit die operative Schnittstelle zwischen Vertrieb, Einkauf und Produktion bilden und damit auch die Funktion eines operativen Leitstands für alle Bereiche übernehmen. Das Logistik Center wird dabei die kompletten Kernprozesse »Auftragsabwicklung & Lieferprozess (OTC)« und »Disposition & Beschaffung (PTP)« in einem organisatorischen Bereich verantworten. Damit befindet sich zukünftig die komplette operative Auftragstransparenz in einem

Team und die Schnittstellen in der operativen Prozesskette werden erheblich reduziert. Außerdem werden Einkauf und Vertrieb zugunsten der Kontraktaquisition entlastet.

Im Einzelnen wird das Logistik Center dabei folgende Aufgaben wahrnehmen:

- Abwicklung und Klärung der Abrufe: OTC (Order to Cash)
- Interne Abwicklung Beschaffung: PTP (Purchase to Pay)
- Disposition Inland und Ausland
- Musterabwicklung
- Stammdatenpflege
- Logistikaufgaben:
 - Bestandsmanagement
 - Material- und Lagerwirtschaft
 - Fracht- und Transportmanagement
 - Betreuung der LDL (3PL KVN und 2PL)
 - Intralogistik
 - Informationslogistik

Folgende Maßnahmen wurden zur Einrichtung des Logistik Centers »LSS« ausgearbeitet:

5.3.2.1 TSA-Migration

Die erste sofort durchzuführende Maßnahme zur Einrichtung des Logistik Centers »LSS«, war die Auswertung der TSA-Formulare aus der Tätigkeitsstrukturanalyse. Es fand hierbei eine Untersuchung statt, welche Tätigkeiten der einzelnen Mitarbeiter/innen auf das Logistik Center übertragen werden konnten. Dabei wurde ein Tätigkeits-Strukturen-Design entworfen, indem in allen TSA's für jede erfasste Tätigkeit definiert wurde, ob sie als Stammtätigkeit bei der entsprechenden Person oder im bisherigen Bereich verbleiben konnte oder ob die Tätigkeit in das Logistik Center überführt werden sollte. Tätigkeiten, bei denen noch nicht klar war, ob sie verbleiben, migriert oder sogar ganz eliminiert werden sollten, kamen auf einen 'Prüfstand'.

Die folgende Abbildung 20 zeigt das Migrationsmodell für das Tätigkeits-Strukturen-Design:

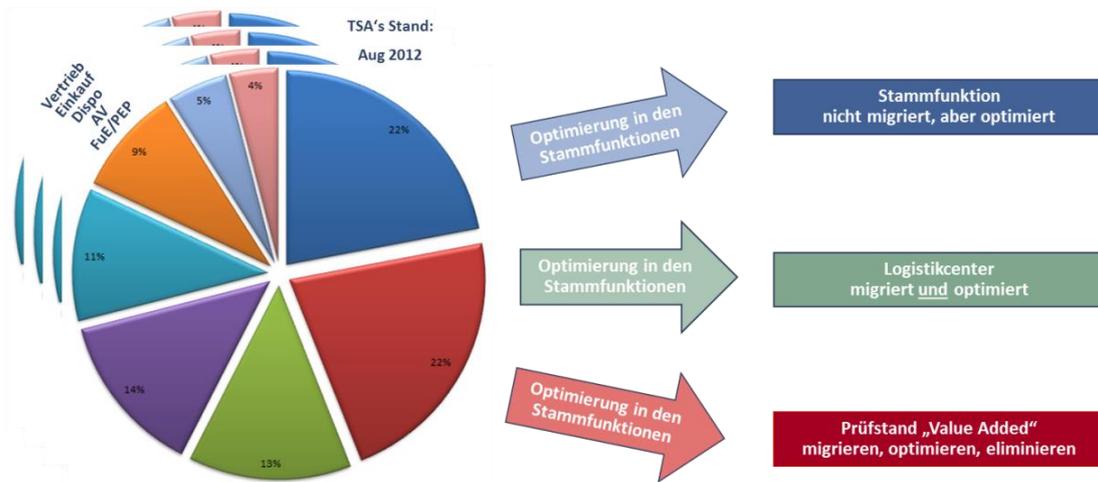


Abbildung 20: TSA Migrationsmodell

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

5.3.2.2 Potenzialeinschätzung der Zielkapazitäten

Im Rahmen der TSA-Migration und des Tätigkeits-Strukturen-Designs sowie im Hinblick auf die weiteren zu erwartenden Prozessverbesserungen wurden die Potenziale bezüglich der Kapazitäten für jede Tätigkeit neu eingeschätzt. Dabei wurden auch die Summen der Effekte entsprechend beziffert. Diese Maßnahme war notwendig, um die personellen Zielkapazitäten für die Aufgaben der neuen Organisationseinheit »Logistik Center LSS« zu bestimmen und die Personalressourcen entsprechend neu zu verteilen.

Die Ergebnisse der TSA-Migration sowie die Potenzialeinschätzung der Zielkapazitäten wurden für jeden Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin der betroffenen Bereiche in Tabellen wie in der folgenden Abbildung 21 dokumentiert. Ein komplettes exemplarisches Beispiel hierfür ist in Anlage IV zu finden.

Ist-TSA Qualitätssicherung: Frau/Herr xxx Ist Kapazität: 1 FTE Stand der Analyse: August 2012				Verbleib Stammtätigkeit		Migration Logistikcenter		Migration Prüfstand Value Added		Ist (Plausi- Check)		Soll		Kennzahlen				
Tätigkeiten	Anteil	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Veränderung	Gesamteffizienzgewinn	Migrationseffekt	Effekt Verbleib	Effekt Logistikcenter	Effekt Prüfstand				
Tätigkeit 1	40,0%	0,40	0,20															
Tätigkeit 2	30,0%					0,30	0,20											
Tätigkeit 3	20,0%			0,20	0,20													
Tätigkeit 4	10,0%	0,10	0,10															
Gesamtergebnis	100,0%	0,50	0,30	0,20	0,20	0,30	0,20	1,00	0,70	0,30	0,50	0,20	0,00	0,10				

Abbildung 21: Potenzialeinschätzung der Zielkapazitäten

Quelle: eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

Das Ergebnis aus der Summe der einzelnen Potenzialeinschätzungen aus den TSA's wurde im folgenden Potenzialüberblick (Tabelle 5) zusammengefasst. Daraus ergaben sich mögliche Kapazitätseinsparungen von insgesamt etwas über drei Personenjahren, die damit für andere wertschöpfende Tätigkeiten eingesetzt werden könnten:

	Eff Σ	Migriert Σ	Effekte Log-Center	Effekte Prüfbank
Vertrieb				
Vertriebsleitung	0,0550	0,0900	0,0125	0,0325
Kundenberater (Großhandel)	0,2100	0,0300	0,0035	0,0000
Kundenberater (Industrie 1)	0,1750	0,1300	0,0400	0,0250
Kundenberater (Industrie 2)	0,3200	0,1300	0,0400	0,0250
Kundenberater (Industrie 3)	0,2100	0,1450	0,0475	0,0125
Einkauf				
Strat. Einkauf (Warengruppe 1)	0,1750	0,3500	0,1550	0,0200
Strat. Einkauf (Warengruppe 2)	0,2850	0,2600	0,1150	0,0150
Disposition				
Disposition/Logistik 1	0,4800	1,0000	0,3200	0,1600
Disposition/Logistik 2	0,4450	1,0000	0,3050	0,1400
Arbeitsvorbereitung				
Arbeitsvorbereitung (2 FTE)	0,7700	0,5000	0,1400	0,0800
Produktentwicklung				
Produktentwicklung	0,0500	0,1700	0,0000	0,0500
	3,1750			

Tabelle 5: Potenzialüberblick der möglichen Kapazitätseinsparungen in FTE

Quelle: eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

5.3.2.3 Teambuilding und neue Organisationsstruktur

Die nächste Maßnahme zur Einrichtung des Logistik Centers war die personelle Besetzung der neuen Abteilung LSS. Basierend auf den Erkenntnissen der TSA-Migration konnte eine sinnvolle Zuordnung von Mitarbeitern oder Mitarbeiterinnen aus den bisherigen Bereichen zum Logistik Center vorgenommen werden. Aus den Migrationstabellen konnte ausgelesen werden, wessen Tätigkeiten, oder zumindest ein Großteil davon, ins Logistik Center migriert worden sind. Somit kamen folglich auch die jeweiligen Mitarbeiter/innen für eine organisatorische Versetzung ins Logistik Center in Betracht. Mit Hilfe der Potenzialeinschätzung der Zielkapazitäten konnte darüber hinaus kalkuliert werden, ob die neu zugeordneten Ressourcen ausreichend für die Bewältigung der Aufgaben wären. Die Leitung des Logistik Centers wurde intern an Frau Özdal vergeben, die bisher dem Vertriebsinnendienst angehört hatte.

Die folgende Abbildung 22 zeigt einen Vorschlag von Exxent-Consulting für eine mögliche neue Organisationsstruktur, die das neue Logistik Center den operativen Supply Chain Management Bereichen der Moll Marzipan GmbH zuordnen würde. Damit wäre das LSS zusammen mit den Abteilungen Arbeitsvorbereitung und Lagerwirtschaft als direkter Servicedienstleister für die Produktion tätig und würde gleichzeitig als organisatorische Schnittstelle zu den nun eher strategisch aufgestellten Bereichen Vertrieb und Einkauf dienen.

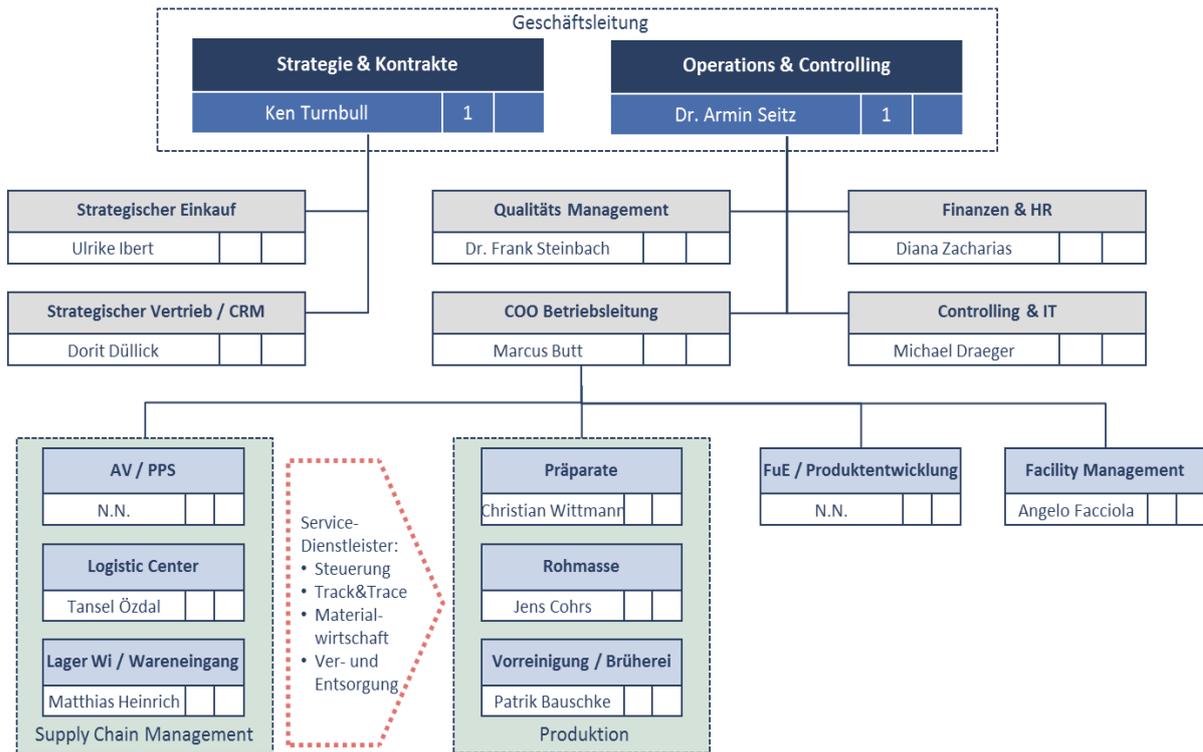


Abbildung 22: Vorschlag für neue Organisations-Struktur

Quelle: eigene Darstellung

5.3.2.4 Arbeitsplatzorganisation und räumliche Maßnahmen

Als abschließende Maßnahme zur Umsetzung des Stellhebels »Logistik Center« wurde die Arbeitsplatzorganisation und räumliche Zusammenführung des neuen LSS-Teams definiert. Um den Informationsfluss und die Kommunikation zu optimieren, wurde der Umzug in einen neuen größeren Büroraum beschlossen, in dem das gesamte Team zusammen sitzen, arbeiten und sich ohne räumliche Barrieren austauschen kann. Bei der Standortwahl für das neue Büro wurde darauf geachtet, dass ebenfalls räumliche Nähe zu den Bereichen Vertrieb und Einkauf besteht, um auch hier die Kommunikationswege möglichst kurz zu halten.

Bei der Arbeitsplatzgestaltung wurde darauf geachtet, dass der Umzug in das neue Büro im Einklang mit den Prinzipien der häufig im Rahmen von Lean Administration angewandten 5A-Methode durchgeführt wurde.

Die 5A-Methode ist ein strukturiertes Programm zur Einführung und Standardisierung einer Arbeitsplatzorganisation. Die Bedeutung der 5A's lautet wie folgt:

- Aussortieren
- Aufräumen / Arbeitsmittel ergonomisch anordnen
- Arbeitsplatzsauberkeit
- Anordnung zum Standard machen
- Alle Punkte einhalten und ständig verbessern

Die 5A-Methode beinhaltet im Zuge von Lean Administration somit das zielgerichtete Aufräumen in der Verwaltung, wobei Veränderungen durch die hier erzielten Effekte schnell sichtbar werden. Jedoch muss dabei berücksichtigt werden, dass die Effizienz innerhalb der Prozesse dadurch nicht zwingend verbessert wird. Trotzdem geht es um mehr als um das reine Aufräumen des Büros, denn die systematische und dauerhafte Anwendung reduziert Verschwendungen im Büro erheblich.⁴⁴

5.3.3 Stellhebel 3: Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz

Für den Stellhebel »Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz« wurde definiert, dass neue Soll-Prozesse für die im Projekt fokussierten Kernprozesse gestaltet werden sollen. Dies wurde mit der Auflage verbunden, beim entsprechenden Wertstromdesign möglichst viele der Prozess-Blitze aus der in der Analysephase erfassten Blitz-Liste zu vermeiden.

5.3.3.1 Prozessteams

Die erste Maßnahme war hierzu die Bildung von mehreren Prozessteams, analog zu den Kernprozessen der Bereiche Logistik Center, Vertrieb und Einkauf. Einerseits wird dadurch die Erstellung der Soll-Prozesse auf mehrere Ressourcen verteilt und andererseits werden den Prozessen die benötigten Fachkompetenzen zugeordnet.

Damit ergaben sich folgende Prozessteams mit den entsprechenden Geschäftsvorfällen und den Bereichen, in denen die weiteren Maßnahmen konzipiert und bearbeitet werden sollen:

⁴⁴ Vgl. Laqua, 2006, S.740f

- Prozessteam 1: Vom Kundenauftrag zur Lieferung (*LSS*)
- Prozessteam 2: Von der Kundenreklamation zur Korrekturmaßnahme (*LSS*)
- Prozessteam 3: Von der Kundenmusteranfrage zum neuen Artikel (*Vertrieb*)
- Prozessteam 4: Von der Kundenanfrage zum Verkaufskontakt (*Vertrieb*)
- Prozessteam 5: Vom Rohwareneinkauf zum Rohwareneingang (*Einkauf*)
- Prozessteam 6: Vom Rohwareneingang zum Fertigprodukt (*LSS*)

5.3.3.2 Ursachenanalyse & Lösungsfindung

Um einen verbesserten und effizienteren Ablauf der Prozesse zu erreichen, musste als nächste Maßnahme zum Stellhebel »Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz« für möglichst viele der erkannten Prozessprobleme zuerst die Ursache und anschließend eine Lösung gefunden werden. Dies sollte natürlich stets unter Berücksichtigung von Kosten und Nutzwert erfolgen.

Für die Lösungsfindung von Problemen steht eine Vielzahl von Methoden zur Verfügung. Der allgemeine Ablauf einer Problemlösung kann als Regelkreis (siehe Abbildung 23) dargestellt werden, der die Abläufe zur systematischen und wiederholbaren Lösungsfindung enthält.

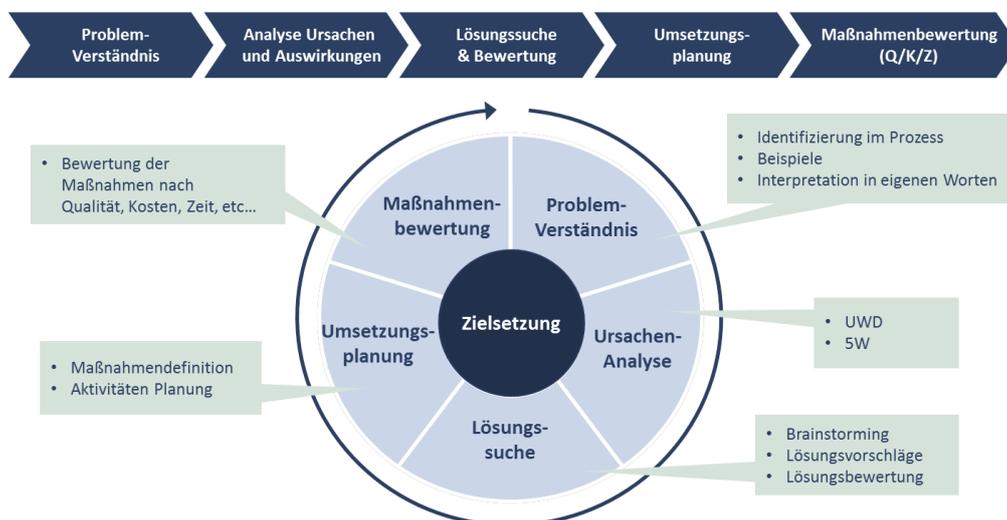


Abbildung 23: Ablauf einer Problemlösungsmethode

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Brüggemann & Bremer, 2012

Im Mittelpunkt der Problemlösungsmethode steht die Zielfestlegung, mit der aufgezeigt wird, was durch die Problemlösung bewirkt werden soll. Dann ist zunächst die Problembeschreibung zu verifizieren, um exakt festzustellen wo (im Prozess), wann

und wie oft das Problem auftritt. Dies kann ggf. anhand von Beispielen verdeutlicht werden, damit am Ende ein klares Problemverständnis vorliegt. Nach einer Ursachenanalyse folgt die Phase der Lösungsfindung, in der im Team, z.B. mit Hilfe von Brainstorming, Lösungen zur Behebung der Problemursache gesucht und anschließend bewertet werden. Die besten Lösungen sind in konkrete Maßnahmen zu überführen und zur Umsetzung zu bringen.⁴⁵

Die folgende Abbildung 24 zeigt ein **Lösungs-Management-Tool**, das von Exxent erstellt und den Prozessteams zur Verfügung gestellt wurde. Mit Hilfe dieses Tools lassen sich die Bearbeitung und der Status der Lösungsfindung gemäß dem Regelkreis überwachen und steuern. Enthalten sind hier bereits die während der Wertstromanalyse erfassten Prozess-Blitze und die dazugehörigen Problemstellungen. Nach einer Lösungsfindung im Prozessteam sind hier die entsprechenden Maßnahmen sowie die konkret benötigten Aktionen zu dokumentieren. Des Weiteren ist hier ein Verantwortlicher und ein Termin für die jeweilige Maßnahme zu benennen sowie der aktuelle Status des Themas zu setzen. Zu guter Letzt können hier auch mögliche Kosten für die Maßnahme sowie die Maßnahmenbewertung (Effekte) dokumentiert werden, um daraus den dazugehörigen Nutzwert ableiten zu können.

Prozessprojekt:		vom Kundenabruf zur Lieferung		Verantwortlich:		Fr. Özdal				
Bereich:		LSS		Kernprozess:		Auftragsabwicklung & Lieferprozess				
Hauptprozess:	Blitz-Nr.	Problemstellung:	Maßnahme:	Zielsetzung:	Actions:	Verantwortlich:	Termin:	Status:	Kosten:	Effekte auf:
	31	Grundsätzliches Problem: Kunden- und Lieferanten-Spezifikationen stimmen oft nicht überein. Diskrepanzen können zu Akzeptanz- und Lieferrisiken thematisiert. Wainzssgrößen								
	32									
	33	Klare Abgrenzung Zuständigkeiten von PE zu anderen Bereichen (EK, Vertrieb, AV...) Wer macht was? -> Klare Abstimmung mit PE								
Auftragsreingang/ Prüfung	1	Heute kein vollständiges "Anfragen-Logbuch"			CRM Aktivitäten oder Projekt nutzen					bereits am gleichen Tag noch erledigt
	2	Konfiguration neue TK-Anlage (Materialeinstellung)								
	3	00-Calc: 2 verschiedene Kunden-DBF Datenqualität - pflege?								
Stammdaten	4	3 Systemweihen für Kundendaten! (Master?, SAGE, Intranet, Outlook)								
	5	CRM-Maske oft mehreren Pe-Adressen zugeordnet -> manuelle Auswahl nötig!								
	6	CRM-Maske erst vor 3 Monaten aktiv - Eingewöhnungsphase								
	7	CRM-Maske: Optimierung durch Ergänzung Informationen:								

Abbildung 24: Lösungs-Management-Tool

Quelle: Eigene Darstellung gemäß Exxent Toolbox

⁴⁵ Vgl. Brüggemann & Bremer, 2012, S.15

Eine Methode, die den Prozessteams zur Ursachenfindung von Exxent vorgeschlagen wurde, ist das **Ursache-Wirkungs-Diagramm**. Es ist ähnlich aufgebaut wie ein Mind-Map und eignet sich gut für die Problembearbeitung in Arbeitsteams. Es stellt Ursache-Wirkungs-Beziehungen grafisch in Form einer Fischgräte dar. Damit können Problemursachen ermittelt werden, indem die Problemfelder systematisch abgebildet werden und die möglichen Ursachen in Haupt- und Nebenursachen gegliedert sowie deren Abhängigkeiten voneinander aufgezeigt werden. Zur Anwendung der Methode muss zuerst das Problem formuliert werden. Anschließend werden das Grundmuster des Diagramms aufgezeichnet und die Hauptursachen festgelegt (siehe Abbildung 25). Klassische Hauptursachen für Probleme sind die sogenannten »4M«, d.h. die am Prozess beteiligten Faktoren Material, Maschine, Methode und Mensch. Diese werden oftmals auf »8M« ergänzt durch Management, Umwelt (Mitwelt oder Milieu), Messung und Geld (Money). Die Hauptursachen können aber je nach konkretem Thema des Problemfalls auch ausgetauscht oder noch mehr erweitert werden. Nun sind im Team zu jeder Hauptursache die potenziellen Nebenursachen zu erarbeiten, die anschließend nach Bedeutung und Einflussnahme auf das Problem gewichtet werden. Auf diese Weise lässt sich die die Ursache mit der höchsten Wahrscheinlichkeit bestimmen.⁴⁶

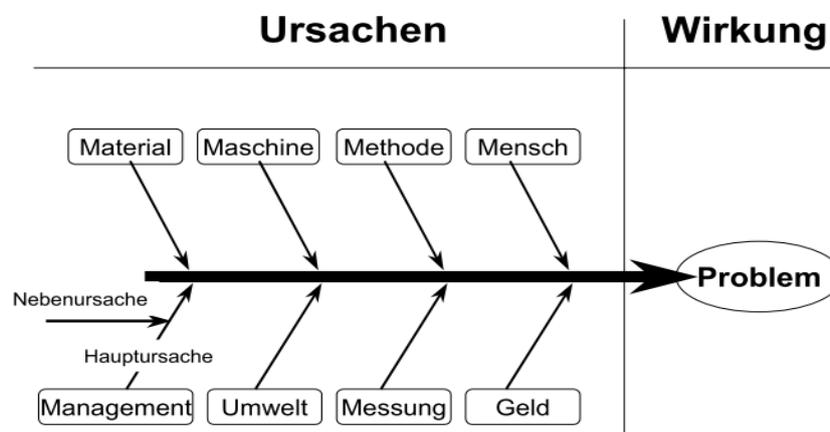


Abbildung 25: Ursache-Wirkungs-Diagramm

Quelle: Drews & Hillebrand, 2007

⁴⁶ Vgl. Drews & Hillebrand, 2007, S.147ff

Eine weitere von Exxent vorgeschlagene Vorgehensweise zur Problem-Ursachen-Findung, ist die **5W-Methode**. Hier wird durch gezieltes Hinterfragen des Problems dessen Ursache identifiziert. Bei der Anwendung der 5W- Methode begnügt man sich allerdings nicht mit der ersten Antwort zu einem Problem, sondern durch mehrmaliges Weiterfragen nach dem »Warum« wird sich schrittweise der Problemursache genähert.⁴⁷

Beispiel zur 5W-Methode:

1. Warum konnte gestern die Ware nicht ausgeliefert werden?
Weil sie nicht rechtzeitig hergestellt wurde.
2. Warum wurde sie nicht rechtzeitig hergestellt?
Weil die Fertigung das Material nicht verfügbar hatte.
3. Warum hatte die Fertigung das Material nicht verfügbar?
Weil der Lieferant nicht rechtzeitig geliefert hat.
4. Warum hat der Lieferant nicht rechtzeitig geliefert?
Weil der Einkauf zu spät bestellt hat.
5. Warum hat der Einkauf zu spät bestellt?
Weil in der Bedarfsmeldung ein falscher Termin stand!
6. Warum

Die Anzahl der Warum-Fragen ist hierbei nicht auf fünf (nur symbolisch!) begrenzt, sondern es sollte natürlich so weit wie möglich nachgefragt werden, um die originäre Ursache zu identifizieren.

5.3.3.3 Wertstromdesign Soll-Prozess

Als abschließende Maßnahme für den Stellhebel »Sofortmaßnahmen Prozess-effizienz« wurde die Erstellung der Sollprozesse angesetzt. Hierbei ist analog zur Wertstromanalyse aus der Analysephase nun ein Wertstromdesign durchzuführen.

Der Weg vom Ist-Prozess zum Soll-Prozess folgt auch beim Wertstromdesign administrativer Prozesse bestimmten Gestaltungsgrundsätzen und einer klaren Reihenfolge, wie man sie auch von Produktionsprozessen kennt. Als erstes muss ein Rhythmus gefunden werden, an dem sich der Prozess ausrichten kann. Im Regelfall

⁴⁷ Vgl. Reitz, 2009, S.113

wird sich dieser Rhythmus am Kundenbedarf orientieren. Ziel ist es, einen kontinuierlichen Fluss der Abläufe ohne Medienbrüche und mit möglichst geringem Steueraufwand zu schaffen. Hilfsmittel wie beispielsweise IT-/ERP-Systeme müssen den Prozess optimal unterstützen und führen, damit dadurch ein selbststeuernder Regelkreis geschaffen wird.⁴⁸

Da sich in diesem Projekt die grundlegenden Geschäftsvorgänge nicht geändert haben, kann das Design der Soll-Prozesse direkt auf Basis des Prozess-Mappings aus der Wertstromanalyse erfolgen. Neben der Lösung möglichst vieler Prozess-Blitze aus dem alten Prozess, kann der neue Prozess konstruiert werden, in dem die wertschöpfenden Tätigkeiten aus dem Ist-Prozess weiter gestaltet werden oder verdeckte Verschwendungen minimiert werden (siehe Abbildung 26). Dies kann durch Integration von Vorgängen erfolgen, indem Tätigkeiten gleichzeitig ausgeführt werden. Ein Beispiel hierfür wäre, wenn mit einer Bestell-Erfassung gleichzeitig der Bestand geprüft wird. Des Weiteren kann dies durch die Parallelisierung von Aktivitäten erreicht werden oder durch die Synchronisation von Tätigkeiten, um damit die durchgängige Bearbeitung eines Vorgangs zu ermöglichen und so Leerlaufzeiten zu vermeiden. Die Minimierung von verdeckten Verschwendungen kann beispielsweise durch die Automatisierung von Auswertungen oder durch die Vereinfachung von Genehmigungsvorgängen erreicht werden. Offensichtliche Verschwendungen, wie z.B. Doppelarbeiten oder unnötige Suchvorgänge, sollten ohnehin komplett eliminiert werden.⁴⁹

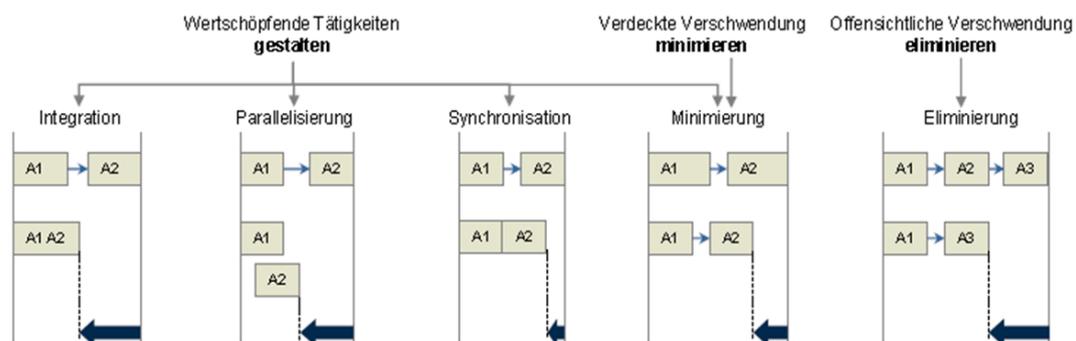


Abbildung 26: Gestaltung von Soll-Prozessen

Quelle: Mohren, 2012

⁴⁸ Vgl. Klevers, 2009, S.69ff

⁴⁹ Vgl. Mohren, 2012, S.10

Ziel des Wertstromdesigns ist es, die Verschwendungsarten in administrativen Prozessen (vgl. Abbildung 5, auf S.12) sowie Fehler wie unflexible Abläufe mit langen Liege- und Wartezeiten oder nicht definierte Schnittstellen, mit Hilfe der zuvor durchgeführten Analysen eindeutig zu identifizieren und auszuschließen. Anschließend ist der neue optimierte und effizientere Soll-Prozess zu generieren. Durch den neu gestalteten Prozess sollen für jeden Kern-, Haupt- oder Teilprozess Effekte ermöglicht werden wie:

- Anhebung der Qualität
- Reduzierung des Zeitaufwands
- Senkung der Kosten
- Steigerung des Umsatzes
- Erhöhung der Stabilität, aber auch Flexibilität
- Verbesserung der Risikobeherrschung

5.4 Optimierungsphase - Umsetzung

Die Optimierungsphase bei Lean Administration endet mit der Umsetzung bzw. sollte anschließend in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) übergehen. Auch im Projekt »Brown Paper« ist die Umsetzung der zu den Stellhebeln definierten Maßnahmen die letzte Phase des Projektes.

Eine Prämisse in diesem Projekt war, dass die eigentliche Umsetzung der definierten und beschlossenen Maßnahmen zum großen Teil unternehmensintern von den eigenen Mitarbeitern vorangetrieben und umgesetzt werden sollte. Die direkte Umsetzung aller Maßnahmen war somit nicht direkter Bestandteil der Beratungsleistung seitens der Exxent Consulting GmbH. Es wurde allerdings vereinbart, dass Exxent bis zum Ende des Projektes einmal im Monat beim Kunden vor Ort ein bedarfsgerechtes Coaching und Controlling zum Verlauf der Maßnahmenumsetzung durchführt.

Die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen durch Moll wurden von Exxent geschaffen. Es wurde das Stellhebelprogramm mit den entsprechenden Handlungsfeldern eingerichtet. Die dazugehörigen Maßnahmenpakete ermöglichen es nun den Moll-Mitarbeiter/innen, dass die geplanten Änderungen und Optimierungen in eine produktive Umsetzung gebracht werden können.

5.4.1 Umsetzung Stellhebel 1 »SAGE und IT-Support«

Der Moll-interne Umsetzungsverantwortliche für die Maßnahmen aus dem Stellhebel »SAGE und IT-Support«, ist der Leiter des Bereichs »Controlling & IT« Michael Draeger. Durch ihn sind bereits etliche Maßnahmen zu diesem Thema auf den Weg zur Umsetzung gebracht worden. Nach einer kritischen Prüfung und Bewertung aller konkreten IT-Anforderungen, welche sich aus der Analyse der Problem-Blitz-Liste und der Maßnahmen-Besprechung ergeben haben, wurde durch Hr. Draeger ein Anforderungskatalog für benötigte Sage Addins erstellt. Dieser Anforderungskatalog enthält elf Funktionsanforderungen, die für machbar erklärt wurden (Typ B und C) und für die aus Kosten/Nutzwert-Sicht eine Umsetzung sinnvoll scheint. Die Programmierungen bzw. Konfigurationen der benötigten Funktionen im ERP-System Sage wurden beim zuständigen IT-Partner beauftragt und befinden sich derzeit in der Umsetzung. Der Anforderungskatalog kann bei Bedarf entsprechend erweitert werden, sollten sich bei der Lösungssuche zu weiteren Problem-Blitzen zusätzliche berechtigte Anforderungen ergeben.

Für einige Problemlösungen wurden IT-Funktionalitäten angefordert, die im System aber bereits vorhanden und nutzbar sind. Wenn diese Funktionen nur mangels Wissen oder Bereitschaft der Anwender/innen nicht angewendet wurden, hat Hr. Draeger Einzelschulungsmaßnahmen angesetzt und bei den entsprechenden Personen durchgeführt.

5.4.2 Umsetzung Stellhebel 2 »Logistik Center«

Die Moll-interne Umsetzungsverantwortliche für die Maßnahmen aus dem Stellhebel »Logistik Center«, ist die neue Leiterin des Bereichs »Logistik Service & Support« Tansel Özdal. Zahlreiche Maßnahmen zu diesem Thema wurden bereits zu Beginn der Optimierungsphase und noch während der weiteren Stellhebel- und Maßnahmendefinition in die Umsetzung gebracht. Das LSS hat somit die Teambildung sowie die Aufgabendefinition abgeschlossen und ist auch bereits in die neuen Räumlichkeiten eingezogen. Dort hat es seine operative Tätigkeit aufgenommen, wodurch bereits erste Effekte erzielt wurden, indem durch das Logistik Center viele Abläufe und Informationsflüsse einfacher und direkter gestaltet wurden.

Zusätzlich wurden durch die Koordinations- und Leitstandsaufgaben des LSS bereits zwölf Probleme aus der Blitzliste kurzfristig als Sofortmaßnahme gelöst.

5.4.3 Umsetzung Stellhebel 3 »Sofortmaßnahmen Prozesseffizienz«

Umsetzungsverantwortlich für die Maßnahmen aus diesem Stellhebel, sind die Prozessteams, die bereits im Zuge der ersten Maßnahme gebildet wurden. Jedes Prozessteam wurde gemäß dem zu behandelnden Geschäftsvorfall einem der Bereiche LSS, Vertrieb oder Einkauf zugewiesen und entsprechend personell besetzt. Die Prozessteams haben ihre Arbeit aufgenommen und bereits erste Lösungsansätze für die Problem-Blitze erstellt.

Den Prozessteams wurde mit dem Lösungs-Management-Tool ein Instrument für das Maßnahmen-Controlling zur Verfügung gestellt, mit dem der Fortschritt und der Status der einzelnen Umsetzungsaktivitäten dokumentiert, überprüft und berichtet werden kann.

Die weitere Vorgehensweise für die Umsetzung ist die konsequente Fortsetzung der Problemursachen und Lösungsfindung in allen Prozessteams. Hierzu wird Exxent auch weiterhin mit einem Lösungs-Coaching unterstützen. Nach Abschluss der Lösungsfindung und wenn die entsprechenden Maßnahmen dazu weitgehend umgesetzt wurden, ist aus dem Ist-Prozess in Verbindung mit den umgesetzten Maßnahmen der neue Soll-Prozess abzuleiten und zu dokumentieren.

6 Fazit und Ausblick

Die Zielsetzung dieser Arbeit war es aufzuzeigen, wie eine Effizienz- und auch Effektivitätssteigerung in den administrativen, operativen Prozessen eines mittelständischen Unternehmens erreicht werden kann. Dadurch sollten im Unternehmen die Kapazitäten für nachhaltiges und profitables Wachstum geschaffen werden und somit auch die Skalierfähigkeit des Unternehmens gewährleistet sein.

Ogleich das zugrunde liegende Projekt noch nicht endgültig abgeschlossen ist und somit noch zahlreiche Maßnahmen in der Umsetzung offen sind, lässt sich dennoch bereits vielfach eine positive Tendenz in den Abläufen erkennen. Da allerdings das Wertstromdesign der neuen Prozesse noch nicht vollendet ist, lassen sich die bisher erreichten Verbesserungen noch nicht mit einem Soll-/Ist-Vergleich exakt quantifizieren.

Im Besonderen hat die Maßnahme der Einrichtung eines neuen Logistik Centers, mit seiner starken Kommunikations- und Leitstandfunktion, zu enormen Prozessverbesserungen beigetragen. Es konnten zahlreiche „administrative“ Verschwendungen, wie Wege- und Liegezeiten, Unterkommunikation oder überflüssige Genehmigungsschleifen identifiziert und beseitigt werden. Durch den Transfer von operativen Tätigkeiten aus den Bereichen Vertrieb und Einkauf in das LSS, wurden wertschöpfende Tätigkeiten entweder integriert, parallelisiert oder synchronisiert. Die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten wurden minimiert oder sogar eliminiert. Die so geschaffenen freien Kapazitäten im Vertrieb und Einkauf können nun für die Kunden- oder Lieferantenpflege verwendet werden. Somit wären diese Bereiche im Falle des Wachstums auch für ein mögliches Mehraufkommen von Aufträgen gerüstet, was der Skalierbarkeit des Unternehmens sehr zugutekommt.

Auch die IT-Unterstützung hat sich bereits verbessert, obwohl die Umsetzung der eigentlichen Anforderungen noch gar nicht vollendet wurde. Allein die Schulung von bereits vorhandenen, aber bei den Mitarbeitern bisher unbekanntem Funktionen hat positiv zur Prozessverbesserung beigetragen.

Des Weiteren hat sich in der Zielsetzung der Arbeit die Frage gestellt, ob die Methoden von Lean Administration dazu geeignet sind, zu der beabsichtigten Prozessoptimierung sinnvoll beizutragen. Das Projekt hat hier auf alle Fälle deutlich gemacht, dass der Einsatz der Methoden und Instrumente von Lean Administration speziell in der

Analysephase sehr zielführend und erfolgreich war. Analog zu den Exxent-Tools konnte hier mit dieser Vorgehensweise eine umfangreiche und solide Datenbasis für die folgenden Optimierungen geschaffen werden. Die systematische und pragmatische Anwendung von Methoden, die in der Produktion schon vielfach zum Erfolg geführt haben, hat auch im administrativen Bereich gut funktioniert. Letztendlich geht es bei Lean Administration darum, die Produktivität des Unternehmens zu steigern und Verschwendung zu eliminieren und dies ist im Projekt »Brown Paper« gelungen. Kritisch anzumerken zu Lean Administration ist weiterhin, dass hier allerdings der analytische Teil zu sehr im Vordergrund steht. Für die Optimierungsphase stehen wenig adäquate Instrumente zur Verfügung, was zur Folge hat, dass für die Suche nach Optimierungslösungen meist auf andere zusätzliche Methoden zurückgegriffen werden muss. Da im Projekt aber ohnehin konsequent die Methoden aus der Exxent-Consulting-Toolbox angewendet wurden, stellte das in diesem Fall kein Problem dar.

Das Unternehmen Moll Marzipan ist somit für die Zukunft in Sachen Prozessverbesserungen gut gerüstet. Die Mitarbeiter/innen und Führungskräfte haben die notwendigen Methoden und Instrumente kennen gelernt und zur Verfügung gestellt bekommen. Außerdem haben sie in den Prozessworkshops das nötige Prozessverständnis und die Transparenz für den Blick für das Ganze gewinnen können. Zahlreiche Maßnahmen zur Prozessoptimierung sind bereits geplant und befinden sich zur letzten Phase des Projektes in der Umsetzung. Einige Lösungen müssen aber auch erst noch entwickelt werden. Sollten sich Gründe für eine Verzögerung der Maßnahmenumsetzungen ergeben oder ein neutraler Blickwinkel von extern notwendig werden, kann Moll stets auf die Beratung von Exxent zurückgreifen. Ein bedarfsgerechtes Coaching wurde hierzu bereits vereinbart. Somit steht dem nichts im Wege, dass sich die Prozesseffizienz bis zum Projektende noch einmal spürbar steigern wird und sich Prozessoptimierung bei Moll zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess entwickeln kann.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- BXB Glossar. (2013). Abgerufen am 08. Juli 2013 von Office-Lean.de:
<http://www.office-lean.de/glossar>
- Exxent Consulting. (2013). Abgerufen am 04. Feb 2013 von
<http://www.exxent-consulting.de>
- Moll Marzipan. (2013). Abgerufen am 04. Feb 2013 von <http://www.mollmarzipan.de>
- Bohinc, T. (2011). *Grundlagen des Projektmanagements - Methoden, Techniken und Tools für Projektleiter; 2. Auflage*. Offenbach: Gabal Verlag.
- Brüggemann, H., & Bremer, P. (2012). *Grundlagen Qualitätsmanagement: Von den Werkzeugen über Methoden zum TQM*. Wiesbaden: SpringerVieweg.
- Dold, E., & Gentsch, P. (2007). *Innovationen möglich machen - Handbuch für effizientes Innovationsmanagement, 2. aktualisierte Auflage*. Düsseldorf: Symposium Publishing.
- Drews, G., & Hillebrand, N. (2007). *Lexikon der Projektmanagement-Methoden*. München: Haufe Verlag.
- Drucker, P. F. (1909-2005). Abgerufen am 28. Mai 2013 von Zitate-Online:
<http://www.zitate-online.de/stichworte/geht-nicht-darum-dass-richtigen-dinge/>
- Europäisches Komitee für Normung. (2005). *DIN EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe*. Brüssel.
- Feldbrügge, R., & Brecht-Hadrashek, B. (2008). *Prozessmanagement leicht gemacht - Geschäftsprozesse analysieren und gestalten, 2. aktualisierte Auflage*. München: Redline Wirtschaft, Finanzbuch Verlag.
- Gleich, R., & Sauter, R. (2008). *Operational Excellence: Innovative Ansätze und Best Practices in der produzierenden Industrie*. München: Haufe Verlag.
- Hartwig, T., Bergstermann, M., & North, K. (2010). "Wachstumskompetenz" als dynamische Fähigkeit innovativer KMU. In E. Barthel, A. Hanft, & J. Hasebrook (Hrsg.), *Integriertes Kompetenzmanagement im Spannungsfeld von Innovation und Routine* (S. 61-82). Münster: Waxmann Verlag.
- Hoppe, F. (2012). *Vortrag zu Lean Administration*. Abgerufen am 28. Mai 2013 von Institut für Angewandte Produktionstechnologie GmbH:
<http://www.iap.eu/de/news&id=3116>
- Kim, W. C. (1997). *Fair Process: Managing in the Knowledge Economy*. Abgerufen am 11. Feb. 2013 von Corporate Connexions International:
<http://connexions.net.au/pdf/fairprocessknowledgeeconomy.pdf>

- Klevers, T. (2009). *Wertstrom-Mapping und Wertstrom-Design*. München: FinanzBuch Verlag GmbH.
- Laqua, I. (Jan 2006). Lean Administration – mehr Effizienz für interne Prozesse. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb, Heft 1/2006, ISSN: 0932-0482, S. 738-742.*
- Laqua, I. (2012). *Lean Administration - Das Ergebnis zählt - Der Weg zu nachhaltig schlanken Prozessen auf den Teppichetagen*. Ludwigsburg: Log_X.
- Laqua, I. (2013). *Lean Administration als Führungsprinzip*. Abgerufen am 08. Juli 2013 von Business-wissen.de: <http://www.business-wissen.de/organisation/lean-administration-als-fuehrungsprinzip/>
- Malshe, A. (2013). *GE Capital Deutschland*. Abgerufen am 27. Mai 2013 von http://www.gecapital.de/de/docs/120610_GE-brochure_1_final.pdf
- Meizer, F. (2011). „Lean im Office“ - Schlanke Abläufe für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Abgerufen am 15. Jul 2013 von Publikationsdatenbank der Technischen Universität Wien: <http://publik.tuwien.ac.at/> oder http://www.blaha.co.at/ps/em/docudb/downloads/blaha_docudb/NTk4NmQxMmM0ZjNIMjEzYjlyYzE0ZGVjOGQ4OWM3ZDFjMDk3YjI4MmMwODQ0ZmQ3ZTY5NDhjZWI1MzE5NzRjMC0tY21zMl8tZG9jLS0=/Lean%20im%20Office.PDF
- Mohren, A. (2012). *Lean Administration – Schlanke Prozesse in indirekten Bereichen*. Abgerufen am 15. Jul 2013 von Bundesverband Materialwirtschaft, Einkauf und Logistik e.V.: www.bme.de/fileadmin/regionen/kar/2012_texte/bme_vortrag_lean_admin_121105.pdf (<http://ebookbrowse.net/bme-vortrag-lean-admin-121105-pdf-d441714629>)
- Otto, C., & Wiegand, B. (2009). Lean Management Institut - Die Verschwendung im Unternehmen stoppen. *MM MaschinenMarkt Nr. 052, ISSN: 0341-5775, S. 12.*
- Preißler, P. R. (2008). *Betriebswirtschaftliche Kennzahlen: Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle*. München: Oldenbourg Verlag.
- Reitz, A. (2009). *Lean TPM - In 12 Schritten zum schlanken Managementsystem – Effektive Prozesse für alle Unternehmensbereiche – Gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit durch KVP – Erfolge messen mit der Lean-TPM-Scorecard*. München: mi-Wirtschaftsbuch.
- Rohloff, M. (2007). Ein Referenzmodell für die Prozesse der IT-Organisation. *HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Heft 256/2007, ISSN: 1436-3011, S. 27-36.*

- Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2008). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen (6. überarbeitete und erweiterte Auflage)*. München: Carl Hanser Verlag.
- Straubinger, N. (2011). *Lean Administration – Kampf gegen Verschwendung in der Administration*. Abgerufen am 08. Juli 2013 von Wassermann AG: http://www.wassermann.de/uploads/media/White_Paper_Lean_Administration_final.pdf
- Thommet, H. (1998). Geschäftsprozessanalyse - Eine vergleichende Bewertung zwischen ablauforientiertem und objektorientiertem Analyseansatz. *Versicherungswirtschaft, 53.Jg., Nr. 15, Praxis*, S. 1071.
- Wiegand, B., & Franck, P. (2006). *Lean Administration I: Die Analyse, 2. Auflage*. Aachen: Kaizen Institut.
- Wiegand, B., & Nutz, K. (2007). *Lean Administration II: Die Optimierung*. Aachen: Kaizen Institut.
- Wilckens, J. (2005). Mit Lean Management Verschwendung vermeiden. *Versicherungswirtschaft, 60.Jg., Nr. 17, Praxis*, S. 1337.
- Wirtschaftslexikon24. (2013). *Lean Production*. Abgerufen am 08. Juli 2013 von Wirtschaftslexikon24: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/lean-production/lean-production.htm>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1992). *Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, 4. Auflage*. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

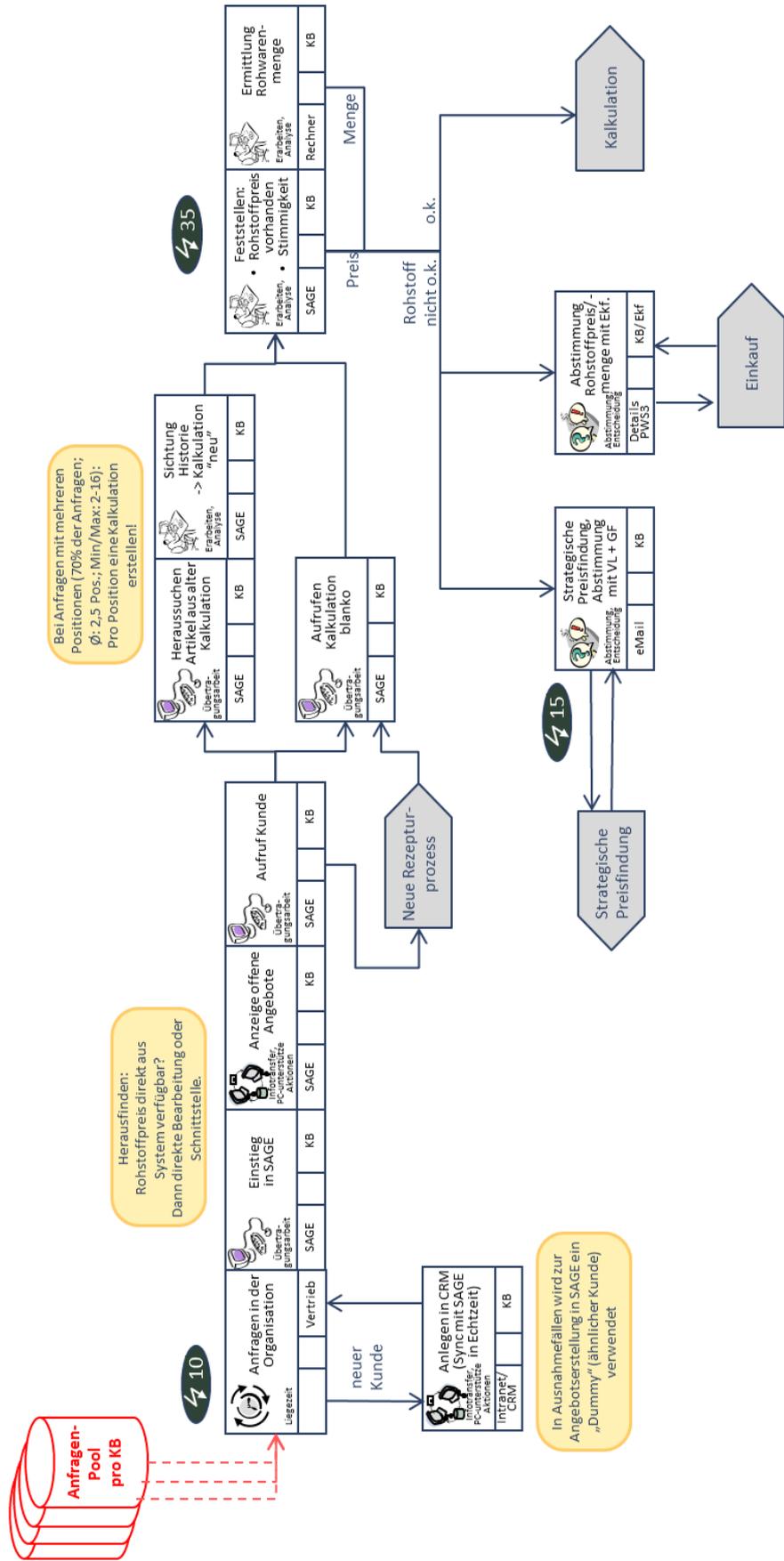
Anlagenverzeichnis

	Seite
Anhang I - Exemplarisches Beispiel zur Dokumentation der Prozess-Workshops in der Analyse Phase.....	ii
Anhang II - Exemplarisches Beispiel der Problem-Blitzliste zur Dokumentation der Prozess-Workshops in der Analyse-Phase.....	vii
Anhang III - Exemplarisches Beispiel eines TSA-Formulars.....	ix
Anhang IV - Exemplarisches Beispiel einer TSA-Migration.....	x



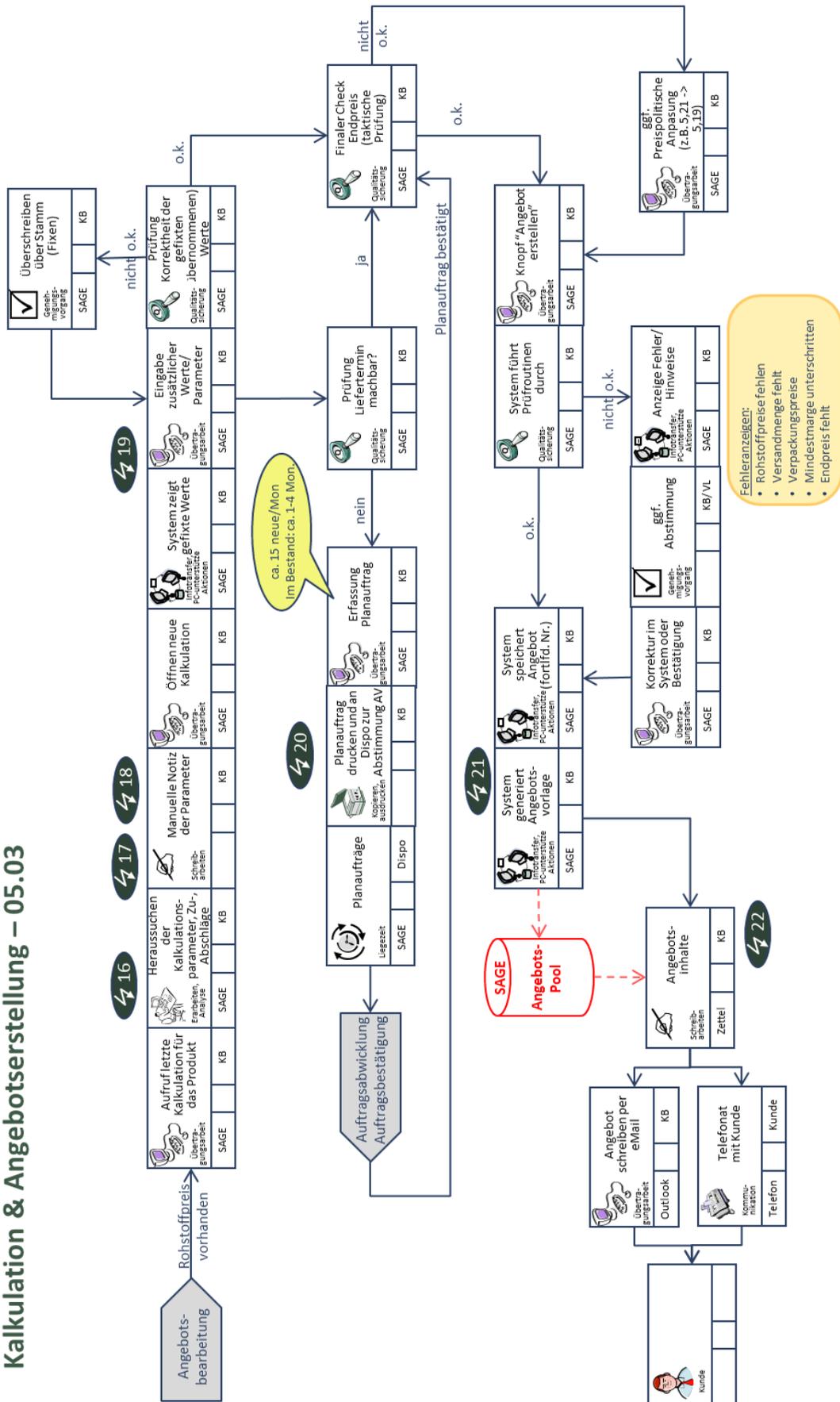
Dokumentation PWS 2 (Brown Paper)

Anfragenbearbeitung – 05.02



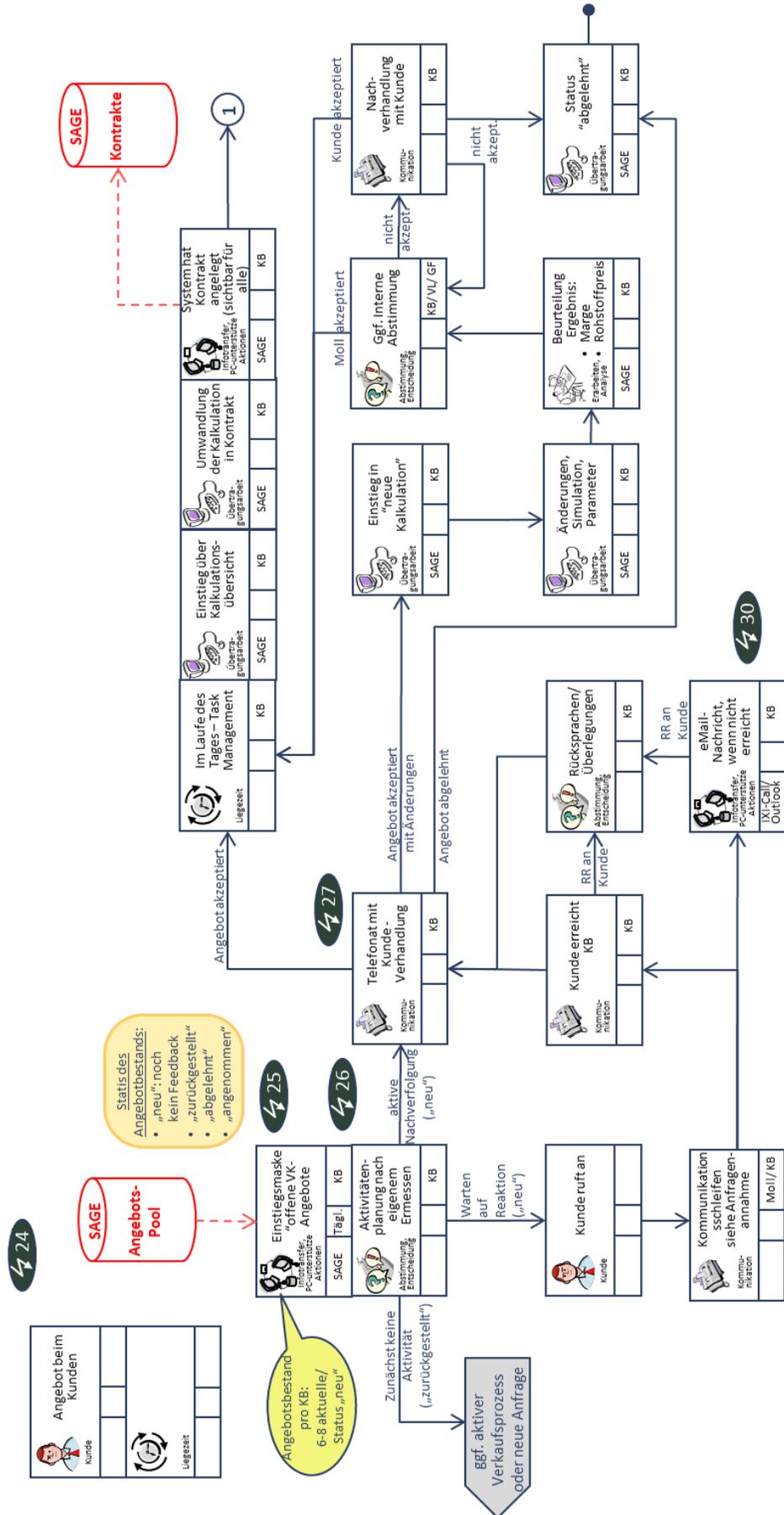
Dokumentation PWS 2 (Brown Paper)

Kalkulation & Angebotserstellung – 05.03



Dokumentation PWS 2 (Brown Paper)

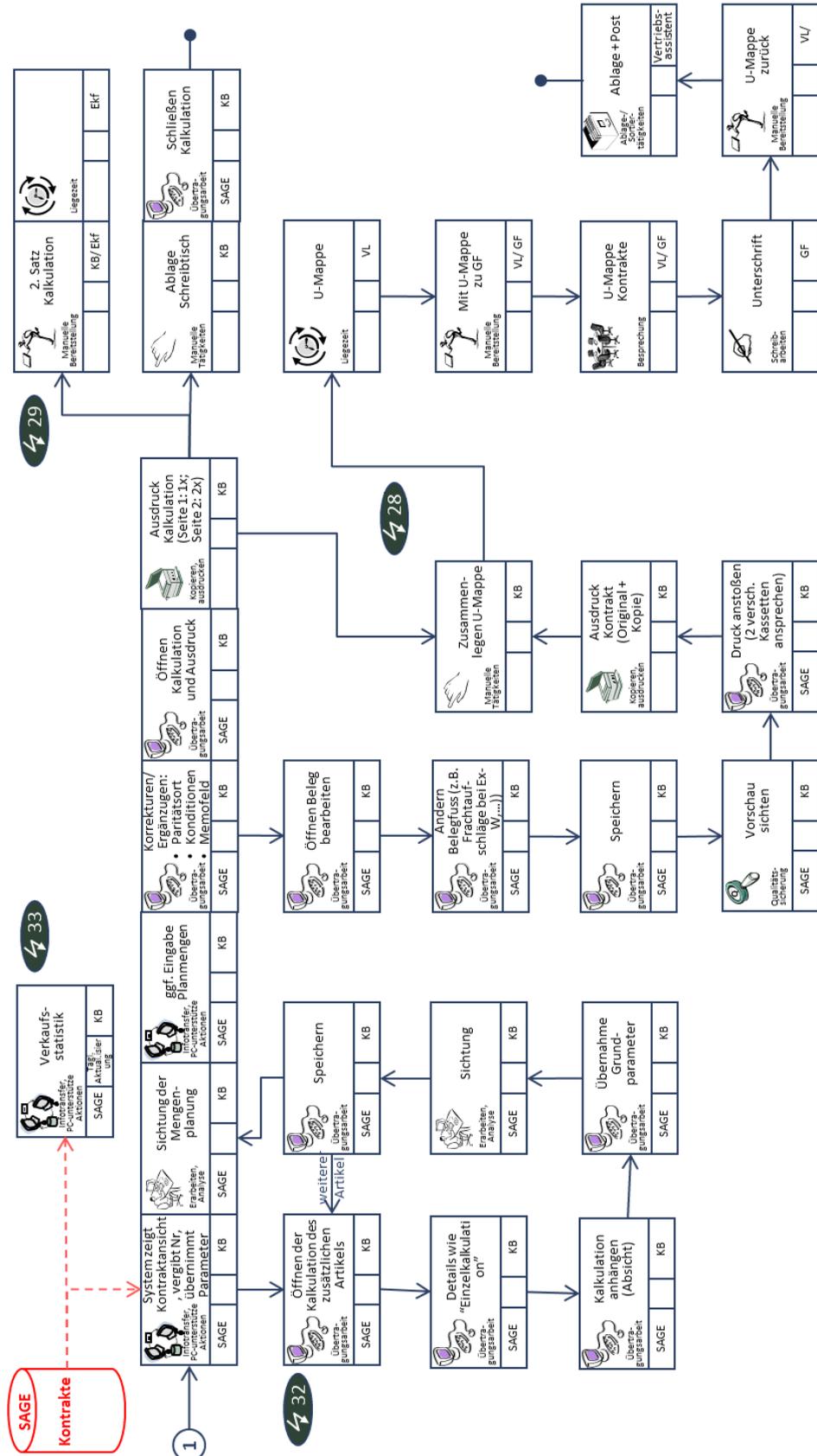
Kontraktabschluss – Verhandlung – 05.06





Dokumentation PWS 2 (Brown Paper)

Kontraktabschluss



Anhang II - Exemplarisches Beispiel der Problem-Blitzliste zur Dokumentation der Prozess-Workshops in der Analyse-Phase

hier zum Kernprozess »Vertrieb & Kontraktmanagement«

(Auszug aus 42-seitiger Prozess-Dokumentation)

Blitzliste - Vertrieb		PWS: 25.07.2012	
Nr.	Blitz	Auswirkung	Lösungsansatz
1	Heute kein vollständiges "Anfragen-Logbuch" vorhanden		
2	Konfiguration neue TK-Anlage (Ende Aug 12) planen (Konfiguration alte TK-Anlage vorhanden?)		
3	IXI-Call: 2 verschiedene Kunden-DB! Datenqualität/ -pflege?		
4	3 Systemwelten für Kundendaten! (Master?, Sync?) (SAGE, Intranet, Outlook)		
5	Kundentelefon in CRM-Maske oft mehreren Re-Adressen zugeordnet --> manuelle Auswahl nötig!		
6	CRM-Maske erst vor 3 Monaten aktiv - Eingewöhnungsphase --> Trainings, Schulung nötig?		
7	CRM-Maske: Optimierung durch Ergänzung Informationen: - Statistik: Hochrechnung (Absatz, Kontrakte) - Statistik: Längerfristige, detaillierte Produktstatistik z.B. Artikel/ Monat		
8	Heute noch keine Headsets im Einsatz (Kabel vs. Funk) (vorgesehen mit neuer TK-Anlage)		
9	Bei Anfragenerfassung über Gesprächsnotiz, keine Mail-Funktion zur Weiterleitung, kein interaktives Task Management (z.B. Wiedervorlage) --> Kein aktives Termin-Management möglich!		
10	Keine Gesamtübersicht über alle offenen Anfragen (Cockpit)		
11	Gründe für Nicht-Identifikation über IXI-Call: - Kunde nutzt andere Tel.- Nr. (Vertretung, Handy etc.) - Vertreter ruft an - Kunde unbekannt/ neu - Kundendaten nicht aktuell		
12	Anfragen im Email Posteingang: - Anfrage nicht sofort als solche erkennbar (Betreff) - KB muss regelmäßig aktiv den Posteingang prüfen - Datenqualität/ benötigte Daten nicht gewährleistet		
13	Gründe für Anfragen aus der Dispo: - Kontraktbestände für Kunden stimmen nicht - Kunde verwendet falsche Fax-Nr. - Bewusste Mengenüberschreitung vom Kunden		
14	Insgesamt zu hohe Risiken im Gesamtprozess der rechtzeitigen und priorisierten Anfragenbearbeitung (fehlendes Controlling)		

15	Strategische Preisfindung: Vollständigkeit der Daten erforderlich - Kunde - Artikel - Rohstoffmenge - Zeitraum - Wunschrohwarenpreis - Zielmarge/ Mindestmarge - Input nicht immer per Mail, wie gewünscht!		
16	Zwei Kalkulationen können nicht gleichzeitig aufgerufen werden (Vergleich, Datenübernahme etc.)		
17	SAGE Kalkulation: Daten aus Memofeld können nicht kopiert werden (copy-paste)		
18	Wechselkurse müssen manuell ermittelt (Internet) und eingetragen werden		
19	System zieht nicht automatisch das Versandgewicht in die Zu- und Abschläge, muss separat erfasst werden		
20	Summe der Planaufträge stellt nur einen kleinen Ausschnitt der Angebote dar		
21	Angebotsvorlage nicht verwendbar zur Angebotsversendung an Kunde (Sage kann kein Komplettangebot aus den einzelnen Positionen erstellen) --> Angebotsinhalte müssen manuell in Email übertragen werden!		
22	Die Gesamtheit der Angebote (nicht Kalkulation) wird nicht über SAGE geführt --> Keine Gesamtsicht, Statistik, Wiedervorlage, Controlling etc.		
23	Viele Beiproduktpreise müssen manuell gepflegt werden		
24	Aus Angebotsstatus (neu) ist nicht ersichtlich, ob das Angebot an den Kunden versendet wurde		
25	Gesamte Angebots-/ Auftragshistorie in SAGE-Archivierung aller Datensätze notwendig? (System wird langsamer?)		
26	Kein Task-Management in der Angebotsbearbeitung (z.B. Wiedervorlage)		
27	Heute nicht genug Vorbereitungszeit für Kundengespräch verfügbar		
28	Papierausdruck zur Archivierung (Unterschrift) notwendig?		
29	Info Einkauf über neuen Kontrakt per Papierausdruck!		
30	Prüfen: Benachrichtigung (Email) von IXI-Call auch bei "besetzt"?		
31	Wenn Fokussierung auf das aktive Nachverfolgen (Blitz 27) klappt, kann die reaktive Bearbeitung reduziert werden		
32	Risiken aus der Komplexität Alternativ-Kontrakt: - Für die interne Planung und Bedarfsvorschau keine verlässliche Artikelauflösung - Abrufzuordnung nicht unmittelbar zuordenbar - Kontraktabstimmungsbedarf mit Kunden		
33	Verkaufsstatistik: Heute gute Basis Optimierungsbedarf: - Hochrechnungen pro Kunde, pro Artikel (würde heutige zusätzliche manuelle Forecast-Arbeit ersetzen)		
34	Heute keine Targetliste als Akquisition-Verfolgungs-System		
35	Tagespreisliste zu spät (heute 10:00 - 10:40)		

Anhang III - Exemplarisches Beispiel eines TSA-Formulars

hier zum Bereich Logistik 1, Hr. Kuck

KoSte	TSA	Standort		Bereich, Funktion		Disposition Inland		Durchgeföhrt	Datum
		MA-Status 30.06.2012	Berlin	Überstunden 2012(h)	Durchschnitt 20h/Monat	Namen der MA	Herr Kuck		
Nr.	Aufgaben	Zeitanteil (% of 100)	Definition, Inhalt	Treiber	Mengen	Code	Prozesszuordnung Titel	Verbesserungsansätze, Kommentare	
1	Aufträge bearbeiten	30,00%	Bestellung entgegennehmen, Abweichungen kommunizieren, Bestellung erfassen, Termine bestätigen, Alternativtermine vereinbaren, Auftragsbestätigung an Kunden	Überstunden 2012(h)	ca.11 neue Aufträge täglich Änderungsaufträge Termin und Menge ca.6	07.01 07.02	Auftragsabwicklung: - Auftrags eingang - Auftragsbestätigung		
2	Aufträge (Kurzfristig)	2,00%	die kurzfristig eingehen und von einen auf den anderen Tag geliefert werden sollen.			07.01 07.02	Auftragsabwicklung: - Auftrags eingang - Auftragsbestätigung		
3	Waren versenden	22,00%	Versandliste für Spedition erzeugen, Lieferscheine erzeugen (national, international), Änderung, Verladetermine		Versandliste 1x Täglich Lieferscheine ca.11 St. Änderungen der	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo		
4	Ausgangsrechnung bearbeiten	14,00%	Erzeugen, Prüfung, Ablage inkl. Lieferschein		ca.11 Rechnungen täglich	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo		
5	Reklamationsbearbeitung	2,00%	Annahme, Erfassung (Inland, Ausland)		ca. 4 Woche	07.07	Reklamationen		
6	Rückholung bearbeiten (Logistik)	2,00%	Waren		1-2 x Woche	07.07	Reklamationen		
7	Abholungen organisieren (Logistik)	2,00%	für Produktion, Einkauf		1 x Woche	07.07	Reklamationen		
8	Gutschriften bearbeiten	5,00%			ca. 1 x Woche	07.07	Reklamationen		
9	Transportschäden bearbeiten	2,00%			ca. 1 x Woche	07.07	Reklamationen		
10	Ersatzlieferung organisieren	1,00%			1 x Woche	07.07	Reklamationen		
11	Frachtrechnungen prüfen	10,00%	national, international		2 x Woche	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo		es gibt kein Frachten Protokoll im Sage
12	Frachten organisieren	1,00%	international (Frachtkosten)		1 Xmonat	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo		
13	Musterauftrag erfassen	5,00%	via Intranet, Kundeninfo zum Versand		3 täglich	03	PEP		
14	Muster Versand				Export	03	PEP		
15	Tagespreise bearbeiten		Kalkulation, Kundeninfo		Export				
16	Zollabwicklung				Export				
17	Statistiken erstellen		Intrastat		Export	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo		
18	Frachtpreise bearbeiten	1,00%			1 x Woche	07.04	Auftragsabwicklung: - Versand- und Transportabwicklung Dispo		
19	Sonstiges	1,00%							
19.1	manuelle Rechnung		an Spediteure, Transportschäden /Lagerschäden/Fehlmenge im Lager		10 X Monat				
19.2	Chep-Paletten melden		Kunden die Ware auf Chep-Paletten bekommen, mit den einzelnen Lieferdaten und mit der Spedition in Verbindung setzen		4 x Monat				
19.3	Kundenanfragen wann Lieferung eintrifft		Anfragen wann Lieferung /Uhrzeit eintrifft anschl. Den Kunden benachrichtigen		15x Monat				
19.4	Sonderfahrten organisieren		Laden /Lietern am gleichen Tag oder spät laden und am nächsten Tag liefern		2-3 x im Monat				
19.5	Aufträge erneut bearbeiten		überlieferung und unterlieferung klären und ggf. auf der AB anpassen		ca.10-15 Monat				
19.6	Liefersperre		Auslieferung prüfen ob verladen werden kann		ca.8 pro Monat				
19.7	Langzeitlieferantenerklärung		erstellen von Langzeitlieferantenerklärungen		ca. 2 x Monat				

Anhang IV - Exemplarisches Beispiel einer TSA-Migration

hier zum Bereich Logistik 1, Hr. Kuck

Ist-TSA Disposition: Herr Kuck (Logistik 1) Ist Kapazität: 1,0 FTE Stand der Analyse: August 2012	Verbleib Stammfähigkeit		Migration Logistikcenter		Migration Prüfsand Value Added		Ist (Plaus- Check)	Soll	Kennzahlen				
	Tätigkeiten	Anteil	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist	Ver- änderung	Gesamt- effizienz- gewinn	Migra-tions- effekt	Effekt Verbleib	Effekt Logistik- center	Effekt Prüf-stand
Aufträge bearbeiten	30,00%		0,30	0,15									
Waren versenden	22,00%		0,22	0,11									
Ausgangsrechnung bearbeiten	14,00%				0,14	0,01							
Frachtrechnungen prüfen	10,00%		0,10	0,05									
Gutschriften bearbeiten	5,00%		0,05	0,05									
Musterauftrag erfassen	5,00%				0,05	0,03							
Aufträge (Kurzfristig)	2,00%		0,02	0,02									
Transportschäden bearbeiten	2,00%		0,02	0,01									
Reklamationsbearbeitung	2,00%		0,02	0,01									
Rückholung bearbeiten (Logistik)	2,00%		0,02	0,01									
Abholungen organisieren (Logistik)	2,00%		0,02	0,01									
Frachtpreise bearbeiten	1,00%		0,01	0,05									
Ersatzlieferung organisieren	1,00%		0,01	0,01									
Sonstiges	1,00%				0,01	0,01							
Frachten organisieren	1,00%		0,01	0,01									
Gesamtergebnis	100,00%		0,80	0,48	0,20	0,04	1,00	0,52	0,48	1,00	0,32	0,16	