



# Fallstudien - Best Practice

Probleme, Lösungen, Ergebnisse

Horst Wildemann

TCW

**Horst Wildemann**

**Fallstudien – Best Practice – Probleme, Lösungen, Ergebnisse**

Copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

1. Auflage 2010

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

**Wildemann, Horst**

**Fallstudien – Best Practice – Probleme, Lösungen, Ergebnisse**

**1. Auflage**

München: TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG 2010

ISBN 978-3-941967-05-2

Verlag:

TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

## Vorwort

Das Lernen von den Besten und somit die Orientierung der Zielvorgaben an Best-Practice stellt sicher, dass auch in Zeiten einer globalen Wirtschaftskrise Marktanteile gesichert und weiter ausgebaut werden können.

Dieses Buch illustriert anhand ausgewählter Fallstudien Erfolgsgeschichten aus Unternehmen. Dabei werden übertragbare Problemstellungen, Lösungskonzepte und Ergebnisse themenspezifisch in Logistik-, Produktions-, Einkaufs-, Innovations-, Technologie- und Kundenmanagement sowie im Bereich der Organisationsentwicklung und zu ausgesuchten Einzelthemen aufgezeigt.

Die vorgestellten Inhalte bauen auf Industrieprojekten auf, die in den letzten Jahren vom Verfasser durchgeführt wurden. Bei der Auswahl wurde auf eine hohe Diversifität der betroffenen Branchen geachtet. Die Fallstudien reichen von der produzierenden Industrie, wie der Automobilindustrie oder Elektroindustrie, über Dienstleistungsunternehmen, bis hin zu Unternehmen der Bankenbranche.

Für das Management stellen die Fallstudien eine wichtige Hilfe zur Vorbereitung von Investitionsentscheidungen, zur Priorisierung von Einsparprojekten und zur Definition einer optimalen Organisationsstruktur dar. Durch individuell angepasste Projektdesigns auf Basis erprobter Vorgehensweisen können signifikante Verbesserungen in Bezug auf Kostenposition, Umsatzzahlen oder auch Kundenzufriedenheit erzielt werden.

Mein besonderer Dank gilt allen beteiligten Unternehmen und Mitarbeitern für ihre tatkräftige Unterstützung.

München, den 1. Oktober 2009

Horst Wildemann

## Inhaltsverzeichnis

<b>1 Auftragsabwicklung .....</b>	<b>7</b>
Fallstudie 1: Flexible Produktionssteuerung im mittelständischen Maschinenbau.....	7
Fallstudie 2: Produktionsplanung und Auftragsabwicklung .....	8
Fallstudie 3: Reorganisation der Auftragsabwicklung in der Maschinenbaubranche.....	9
Fallstudie 4: Signifikante Kapazitätssteigerung durch optimierte Auftragsabwicklungsprozesse in der Supply Chain .....	11
Fallstudie 5: Softwareunterstützte Optimierung der Auftragsabwicklung.....	12
<b>2 Bestands- und Behältermanagement .....</b>	<b>14</b>
Fallstudie 1: Behältermanagement bei einem Zulieferunternehmen.....	14
Fallstudie 2: Value Stream Mapping der Automobilindustrie .....	15
Fallstudie 3: Bestände-Halbe in der chemischen Prozessindustrie .....	16
Fallstudie 4: Inventory Management in der chemischen Industrie .....	17
Fallstudie 5: Reduktion von Schadwarenbeständen im Chemiebetrieb.....	19
Fallstudie 6: Bestandsoptimierung bei einem führenden europäischen IT- Infrastrukturanbieter .....	20
Fallstudie 7: Optimierung der Bestände bei einem führenden europäischen IT-Infrastrukturanbieter.....	21
<b>3 Betreibermodelle .....</b>	<b>23</b>
Fallstudie 1: Betreibermodell für Infrastrukturanlagen.....	23
Fallstudie 2: Finanzdienstleister setzt auf IT – Betreibermodelle .....	24
<b>4 Einkaufsmanagement.....</b>	<b>25</b>
Fallstudie 1: Lieferantenmanagement im Textilhandel.....	25
Fallstudie 2: Beschaffungsprojekt in der Elektronikindustrie .....	26
Fallstudie 3: Logistisches Lieferantenmanagement im Maschinenbau.....	27
Fallstudie 4: Implementierung strategischer Einkaufsprozesse in der Automobilindustrie .....	29
Fallstudie 5: Abwehr von Mehrpreisforderungen im Einkauf.....	30
Fallstudie 6: C-Teile Einkauf in der Automobilindustrie .....	31
Fallstudie 7: Business Cases in der Nutzfahrzeugindustrie für neue Beschaffungsmärkte .....	32
Fallstudie 8: Durchführung von Lieferanten-Workshops .....	34
Fallstudie 9: Einkaufspotenzial bei Zulieferern.....	35
Fallstudie 10: Beschaffungslogistik bei einem Kleinserienfertiger .....	36
Fallstudie 11: Potenzialrealisierung durch technische Entfeinerung.....	37
Fallstudie 12: Strategische Neuausrichtung von Presswerk und Betriebsmittelbau .....	39
Fallstudie 13: Verbesserung von Effizienz, Transparenz und Kommunikation durch wöchentliche Vergaberunden im Einkauf .....	40

---

Fallstudie 14:Entwicklung und Aufbau eines Einkaufscontrollingsystems .....	42
Fallstudie 15:Internet-Anbindung der Lieferanten .....	44
<b>5 Innovations- und Technologiemanagement .....</b>	<b>45</b>
Fallstudie 1: Produktpiraterie in der Automobilbranche.....	45
Fallstudie 2: Schutz des kritischen Know-hows von Automobilzulieferern.....	46
Fallstudie 3: Produktpiraterie in der Elektroindustrie.....	47
Fallstudie 4: Herstellkostensenkung durch Competitive Best-Practice in der High Tech Industrie.....	48
Fallstudie 5: Reduzierung der Bauteilvarianten durch Software-flaschen bei einem Dieselmotor .....	49
<b>6 Logistikmanagement.....</b>	<b>50</b>
Fallstudie 1: Einführung eines konzernweiten Logistik-Benchmarking .....	50
Fallstudie 2: Implementierung eines transatlantischen KANBANs.....	52
Fallstudie 3: Logistik als Bindeglied zwischen Unternehmensbereichen .....	53
Fallstudie 4: Supply Chain Collaboration: Kostensenkungspotenziale durch optimierte Zusammenarbeit .....	54
Fallstudie 5: Logistische Optimierung in der Automobilindustrie.....	55
Fallstudie 6: Logistik-Konzept in der Medizintechnik.....	56
Fallstudie 7: Outsourcing von Logistikdienstleistungen bei einem Finanzdienstleister .....	57
Fallstudie 8: Senkung des Planungs- und Steuerungsaufwands in der Ladungsträgerverfolgung im Handel.....	58
<b>7 Organisationsentwicklung.....</b>	<b>60</b>
Fallstudie 1: Change Management .....	60
Fallstudie 2: Erfolgreiche Unternehmenssanierung .....	61
Fallstudie 3: Wertsteigerung durch Kostensenkung & Umsatzsteigerung .....	62
Fallstudie 4: Institutionalisierung eines KVPs durch ein Prozessoptimierungsteam in Osteuropa.....	64
Fallstudie 5: Neuausrichtung der direkten und indirekten Bereiche in der Werkzeugmaschinenindustrie .....	65
Fallstudie 6: Wettbewerbsfähige Organisationsstrukturen nach Fusion .....	66
Fallstudie 7: Organisationsentwicklung im Bereich Wertpapier einer Transaktionsbank.....	67
Fallstudie 8: Reorganisation eines Herstellers in der Fördertechnik .....	68
Fallstudie 9: Reorganisation in der Lebensmittelindustrie.....	69
Fallstudie 10:Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bei einem Medienunternehmen .....	70
Fallstudie 11:Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bei einem Dienstleistungsunternehmen .....	71
<b>8 Personalmanagement .....</b>	<b>73</b>
Fallstudie 1: Entlohnung und Anreizsysteme .....	73
Fallstudie 2: Kennzahlensystem im Back-Office-Bereich eines Dienstleistungsunternehmens.....	74

---

Fallstudie 3: Personal-Benchmarking in indirekten Bereichen .....	75
Fallstudie 4: Systematischer Einsatz von Expatriats in Osteuropa .....	76
<b>9 Produktionsmanagement.....</b>	<b>78</b>
Fallstudie 1: Einführung einer Produktlinienorganisation .....	78
Fallstudie 2: GENESIS als Instrument zur Wertsteigerung in einem Unternehmen der Baubranche.....	79
Fallstudie 3: Integriertes Managementkonzept für ein Unternehmen des Maschinenbaus .....	80
Fallstudie 4: Umfassende Analyse der Supply Chain zur Identifikation von Optimierungsansätzen .....	81
Fallstudie 5: Fertigungssegmentierung .....	83
Fallstudie 6: Montageoptimierung Dieselmotor .....	84
Fallstudie 7: Produktivitätssteigerung in der Einzelfertigung.....	85
Fallstudie 8: Montagesegmentierung bei einem mittelständischen Hersteller industrieller Großgetriebe .....	86
<b>10 Produktionssysteme .....</b>	<b>88</b>
Fallstudie 1: Auditierung des Leitwerks eines kunststoffverarbeiteten Unternehmens .....	88
Fallstudie 2: Aufbau eines weltweiten Produktionssystems .....	89
Fallstudie 3: Produktionssysteme für Schwellenländer in Osteuropa am Beispiel eines Automobilzulieferers .....	90
<b>11 Produktklinik &amp; Produktordnungssysteme.....</b>	<b>92</b>
Fallstudie 1: Baureihenübergreifende Produktklinik über mehrere Anwendungsbereiche .....	92
Fallstudie 2: Produktklinik in der Automobilzulieferindustrie .....	94
Fallstudie 3: Produktkliniken im Einkauf .....	95
Fallstudie 4: Produktordnungssystem und Produktklinik im Anlagenbau.....	96
Fallstudie 5: Conjoint-Analyse als Input für die Ausgestaltung eines Produktordnungssystems auf Portfolioebene .....	97
Fallstudie 6: Konzeptsteckbrief – ein Instrument zur Produktkostensenkung .....	99
Fallstudie 7: Kosteneinsparung von 28 % für einen 4-Zylinder Otto Motor ..	101
<b>12 Prozessreorganisation .....</b>	<b>102</b>
Fallstudie 1: Kundenintegration bei Geschäftsprozessen .....	102
Fallstudie 2: Produktionsregelkommunikation beim Anlaufprozess in Osteuropa .....	103
Fallstudie 3: Prozessreorganisation in einem Unternehmen der Verkehrstechnologie .....	104
Fallstudie 4: Prozessverbesserung im Projektmanagement durch e-Business im Anlagenbau .....	106
Fallstudie 5: Redesign von Entwicklungsprozessen .....	107
Fallstudie 6: Prozessreorganisation in der Leistungserstellung bei einem IT-Dienstleister .....	108

---

Fallstudie 7: Prozessreorganisation in der Möbelindustrie .....	110
Fallstudie 8: Erfolgreiche Reorganisation von Dienstleistungsprozessen bei Banken .....	111
<b>13 Qualitätsmanagement .....</b>	<b>112</b>
Fallstudie 1: Integriertes Qualitätsmanagementkonzept zur Reduzierung der Qualitätskosten an einem Produktionsstandort in Osteuropa .....	112
Fallstudie 2: Qualitätsoffensive in der Textilindustrie .....	113
Fallstudie 3: Nachhaltige Verbesserung der Prozessqualität im Versandhandel .....	114
<b>14 Risikomanagement .....</b>	<b>116</b>
Fallstudie 1: Risikomanagement und -analyse bei IT-Systemen .....	116
Fallstudie 2: Synergierrealisierung durch Best-Practice- und Know-how- Transfer .....	117
<b>15 Standortplanung .....</b>	<b>118</b>
Fallstudie 1: Komplexitätsreduzierung durch Segmentierung und Neuordnung der Standortstruktur .....	118
Fallstudie 2: Nachhaltiges Sichern der Kostenposition bei Standortverlagerung nach Osteuropa .....	119
Fallstudie 3: Erschließung von Marktpotenzial durch die Erfüllung von Local-Content-Anforderungen in Südamerika .....	120
Fallstudie 4: Organisationsentwicklung eines Unternehmensverbundes .....	121
Fallstudie 5: Übergreifende Standort-Auditierung identifiziert Produktivitätspotenziale .....	123
Fallstudie 6: European Plants Audit .....	124
<b>16 Strategieentwicklung .....</b>	<b>125</b>
Fallstudie 1: "Structure follows strategy" – Orchestrierung dreier Produktionswerke zur Umsetzung einer Wachstumsstrategie .....	125
Fallstudie 2: Globale Industrialisierung und Umsatzsteigerung .....	126
Fallstudie 3: Strategieentwicklung im Werkzeug- und Maschinenbau .....	127
<b>17 Total Cost of Ownership .....</b>	<b>129</b>
Fallstudie 1: Bilaterales Benchmarking bei Schienenfahrzeugen .....	129
Fallstudie 2: Reduzierung der TCO bei einem Dienstleister .....	130
Fallstudie 3: Total Cost of Ownership im Sonderanlagenbau .....	131
<b>18 Vertrieb und Globale Positionierung .....</b>	<b>133</b>
Fallstudie 1: Europastrategie für den Direktvertrieb .....	133
Fallstudie 2: Planung und Umsetzung eines europäischen Distributionszentrums in der Automobilzulieferbranche .....	134
Fallstudie 3: Sanierung des Vertriebs in der Nutzfahrzeugbranche .....	135
Fallstudie 4: Unternehmens- und Vertriebsstrategie .....	137



# 1 AUFTRAGSABWICKLUNG

## Fallstudie 1: Flexible Produktionssteuerung im mittelständischen Maschinenbau

### Ausgangssituation

Das Unternehmen ist im Maschinenbau tätig und steht neuen, sich schnell verändernden Marktanforderungen gegenüber. Es fertigt Präzisionsteile für Luft- und Raumfahrttechnik, Telekommunikation und Medizintechnik. Die sehr hohen Qualitäts- und Leistungsanforderungen der Kunden erfordern eine durchgängige Kundenorientierung der Auftragsabwicklung sowie die Nutzung modernster Produktionsanlagen. Hierzu führte das Unternehmen vielseitig verwendbare Multi-Paletten-Maschinen ein und musste seine Produktionsplanung und -steuerung neu ausrichten.

### Vorgehensweise

Die Aufnahme der Ist-Situation und die Beschreibung des gesamten Auftragsabwicklungsprozesses und -systems zeigte eine hohe Abhängigkeit von einem Kunden. Das Unternehmen musste sich auf dessen Anforderungen einstellen. Die Zertifizierung verlangt neben sehr hohen Qualitätsstandards insbesondere die tägliche Aktualisierung der Bestellmengen und eine permanente Lieferbereitschaft. Die Produktions- und Planungsabläufe konnten dies nicht gewährleisten. Die Umstellung auf Multi-Paletten-Maschinen sowie eine Neuausrichtung der Produktionsplanung und der unterstützenden IT mussten erfolgen. Die besondere Herausforderung bestand darin, dass beim Einsatz von Multi-Paletten-Maschinen mehrere Produktionsaufträge mit unterschiedlicher Anzahl von Fertigungslosen gleichzeitig eingeplant werden müssen. Die Lösung besteht in einer Echtzeit-Terminierung der einzelnen Fertigungslose. Die Echtzeit-Terminierung erfordert eine entsprechende IT-Unterstützung. Gemeinsam mit dem Hersteller des eingesetzten ERP-Systems wurde eine Lösung erarbeitet, wie die Echtzeit-Terminierung im System integriert werden kann. Das Ergebnis war eine Methodik, die auch software-technisch einfach umgesetzt werden kann. Sowohl die Auftragsabwicklungsprozesse als auch das unterstützende ERP-System erwiesen sich als wandlungsfähig.

### Ergebnisse

Durch die Einführung der Echtzeit-Terminierung in der Produktionsplanung und -steuerung sowie durch die entsprechende Umsetzung im verwendeten Auftragsabwicklungssystem konnte eine Optimierung der Auslastung der Multi-Paletten-Maschinen erzielt werden. Durch den effizienten Einsatz dieser modernen Produktionsanlagen ist das Unternehmen in der Lage, den hohen Qualitäts- und Leistungsanforderungen seiner High-Tech-Kunden gerecht zu werden. Als zertifizierter Lieferant können Wettbewerbsvorteile gesichert werden. Durch die eine erhöhte Wandlungsfähigkeit in der gesamten Auftragsabwicklung kann das Unternehmen auf die permanenten Schwankungen in der Auftragssituation schnell reagieren

## **Fallstudie 2: Produktionsplanung und Auftragsabwicklung**

### **Ausgangssituation**

Ein international agierender Maschinenbaukonzern initiierte das Projekt "Optimization of the internal workflow/processing", da ein überproportionaler Anstieg der Aufträge vorliegt. Die Prozesse waren jedoch nicht ausreichend flexibel gestaltet um diesen sprunghaften Anstieg der Auftragszahlen zu managen. Somit lag die Zielsetzung des Projektes in einer detaillierten Analyse und Verbesserung der Prozesse Auftragsabwicklung und Produktionsplanung in Bezug auf deren effizienten Ablauf, Schnittstellen und der IT-Unterstützung.

### **Vorgehensweise**

Die Analyse zeigte, dass die bereits vorhandene Segmentierung der Produktion den Marktanforderungen gerecht wird. Lediglich die konsequente Durchführung im Sinne der Verantwortungsweitergabe an die Segmente wurde nicht gelebt. Engpässe in der Fertigung bildeten die Maschinen, die nicht flexibel genug umgestellt werden konnten. Es wurden Segmentsprecher definiert und die Verantwortung für die Produktion, on-time-delivery und die Produktqualität in die Segmente verlagert. Die Steuerung erfolgte über Kennzahlen, die regelmäßig im Segment und segmentübergreifend visualisiert werden. Als ein Störfaktor für die schnelle und flexible Erfüllung der Kundenaufträge wurde die schlecht laufende Kommunikation zwischen Customer Service, Auftragsabwicklung und Produktionsplanung identifiziert.

Der Customer Service, der die Aufträge entgegen nahm, hatte - auch aus Mangel an geeigneten Tools - keine Transparenz über die Kapazitäten der Produktion. Das Resultat war eine viel zu lange Response-Zeit zu den Kunden über das zugesicherte Lieferdatum. Da der Roll-out eines Konzernweiten IT-Tools zur Auftragsabwicklung und Produktionsplanung anstand, war die Vorgabe, die Transparenz zu erhöhen, ohne eine umfangreiche und somit kostspielige IT-Insellösung zu erarbeiten. Es wurde ein einfaches Tool auf Access-Basis geschaffen, welches die Transparenz signifikant erhöhte. Die Durchlaufzeit sowie die Response-Zeiten zum Kunden wurden drastisch verkürzt, der Kommunikationsprozess lief danach entsprechend störungsfrei.

### **Ergebnisse**

Im Rahmen von Sofortmaßnahmen, wie der Einführung von Kennzahlen und eines Visualisierungskonzeptes, sowie organisatorische Änderungen, wie die Übertragung der Produktionsverantwortung in die Segmente, konnten die Prozesse in der Produktion deutlich verbessert werden. Die Lieferperformance wurde um 10 Prozent erhöht, die Fehlerquote reduzierte sich um 30 Prozent. Die Prozessabläufe von Customer Service, Auftragsabwicklung und Produktionsplanung und die Transparenz über freie Kapazitäten in der Produktion konnten mit der Entwicklung einer pragmatischen IT-Lösung zusätzlich signifikant verbessert werden.

### **Fallstudie 3: Reorganisation der Auftragsabwicklung in der Maschinenbaubranche**

#### **Ausgangssituation**

In Zusammenarbeit mit einem führenden Hersteller von Industriegetrieben wurde durch das TCW eine Reorganisation der Auftragsabwicklung vorgenommen. Hohe Wachstumsraten auf dem Industriegetriebemarkt und scharfer Wettbewerbsdruck auf dem Beschaffungsmarkt erforderten eine Umstellung von der traditionellen Einzelfertigung zu einer Fließfertigung. Ziel des Projektauftrages war die Reorganisation der Auftragsabwicklung, um die Fließfertigung zu ermöglichen, die Produktivität um 20 Prozent zu erhöhen, Bestände um 30 Prozent zu senken und die Liefertreue auf einen Wert von 95 Prozent zu verbessern.

#### **Vorgehensweise**

Durch eine detaillierte Prozessanalyse der Auftragsabwicklung konnten in der Anfangsphase des Projektes Defizite der herkömmlichen Prozesse erarbeitet werden. Die Auftragsabwicklung zeichnete sich in dem Unternehmen durch eine stark gegliederte Verantwortlichkeit aus. Dies äußerte sich in einer funktionsorientierten Arbeitsweise, bei der mehrere Abteilungen für einzelne Schritte der Auftragsabwicklung verantwortlich waren, ohne dass eine Gesamtverantwortung vorlag und resultierte in einer Liefertreue von nur 4 Prozent.

Nach der erstmaligen Auswertung auftragsrelevanter und ergebniswirksamer Kennzahlen wurden Workshops unter Zusammenarbeit der Mitarbeiter aller Funktionen durchgeführt und ein Konzept zur Neuausrichtung der Prozesse und Struktur der Auftragsabwicklung erstellt. Zur Herstellung der Planungssicherheit in allen funktionalen Bereichen wurde ein 4-stufiges Planungsmodell auf Basis des bestehenden ERP-Systems entwickelt. Das Planungsmodell ermöglicht die frühzeitige Einbindung von Konstruktion, Beschaffung und Montage in den Planungsprozess. Konstruktion und Montage wurden damit nicht nur in die Planung eingebunden, sondern erhielten auch die Möglichkeit, auf Marktveränderungen zu reagieren und Kapazitätsausgleiche zu schaffen.

Die Kapazitäts- und Beschaffungsengpässe können nun von der Beschaffung rechtzeitig erkannt werden, wodurch der Einkauf erstmalig in die Lage versetzt wurde, seine strategischen Aufgaben wahrzunehmen und gemäß der Marktsituation rechtzeitig Beschaffungskapazitäten und -kontingente sicherzustellen. Im Planungsinstrument enthalten war außerdem eine "frozen Zone", die durch die Realisierung der 100 Prozent-Kommissionierung in der Montage ausgelöst wurde. Innerhalb der "frozen Zone" sind keine planerischen Eingriffe in die Montage mehr gestattet.

Die Ausrichtung des Unternehmens auf eine prozessuale Auftragsabwicklung mit definierten Planungshorizonten ermöglichte eine zielorientierte Reorganisation der Abteilungen. Durch die Reorganisation einzelner Abteilungen konnten Interessenskonflikte bei der Auftragsabwicklung vermieden und die Verantwortlichkeiten der Bereiche klar getrennt werden. Ein nachhaltiges Regel-

werk mit definierten Quality Gates unterstützt in der heutigen Struktur eine hohe Prozesssicherheit und ermöglicht den rechtzeitigen Eingriff bei Fehlentwicklungen. Die Ausarbeitung detaillierter Prozessabläufe für Neuprodukte, Wiederhol- und Serienaufträge, sowie Einzelanfertigungen und Reparaturaufträge stellte die Prozessorientierung aller Abteilungen des Unternehmens sicher. Zur Prüfung der Zielerreichung wurde ein Performance-Indicator-Cockpit entwickelt, mit dem Schwachstellen identifiziert werden und auf deren Basis Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Zur Bündelung der Auftragsverantwortlichkeit in einer Abteilung wurde ein Auftragszentrum geschaffen. Das Auftragszentrum wurde in die Lage versetzt, Aufträge vom Auftrageingang bis zur Auslieferung zu verfolgen und vor dem Kunden zu verantworten. Die Auftragsverantwortung der Querschnittsfunktion wurde an die Übertragung weitreichender Rechte und Kompetenzen gekoppelt. Dazu gehörte der direkte Zugriff auf Personalkompetenzen aus Konstruktion, Beschaffung, Montage und Service, die nun mit Hilfe des PI-Cockpits ihre Bereiche überwachen und steuern.

Dem Leiter des Zentrums wurde die Funktion des Account-Managements übertragen. Das Auftragszentrum ist somit die zentrale Schnittstelle für eine echte Kunden-Lieferanten-Beziehung der einzelnen Abteilungen innerhalb des Unternehmens und stellt die Kundenorientierung des gesamten Unternehmens sicher.

Bei der Reorganisation des Unternehmens wurde der derzeitigen Marktsituation Beachtung geschenkt. Die erarbeitete Organisation zeichnet sich demnach durch hohe Flexibilität aus, die eine schnelle Anpassung auf Marktveränderungen zulässt. Alle Maßnahmen wurden so definiert, dass sie ohne erhebliche Mehrkosten und mit den bestehenden Systemen umgesetzt werden konnten. Auch die künftigen Umsatzsteigerungen des Unternehmens wurden bei der Ausarbeitung der Organisation mitberücksichtigt. In diesem Falle sind keine weiteren Mitarbeiterkapazitäten erforderlich. Bei außerplanmäßigen Umsatzschwankungen ist die Reaktionsfähigkeit und effiziente Auftragsabwicklung gewährleistet.

## **Ergebnisse**

Schon während der Projektarbeit konnte die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit erheblich gesteigert werden. Durch die Effizienzsteigerung der Auftragsabwicklung wird eine Produktivitätssteigerung von 16 Prozent erreicht. Das Unternehmen kann dadurch mit konstanter Kapazität schon seinen Umsatz verdoppeln und im Folgejahr mehr als verdreifachen.

Mit Wirksamkeit des modernen Planungsansatzes wurde der Bestand nachhaltig gesenkt. Der Bestandsumschlag auf Basis des Umsatzes von zwei Jahren wurde auf vier Monate reduziert. Zudem werden im laufenden Jahr Kapitalbindungskosten von 1 Mio. Euro freigesetzt.

## **Fallstudie 4: Signifikante Kapazitätssteigerung durch optimierte Auftragsabwicklungsprozesse in der Supply Chain**

### **Ausgangssituation**

In einem international agierenden Unternehmen der mechanischen Trenntechnik führten stark steigende Auftragseingänge der letzten Jahre verbunden mit langjährig gewachsenen Unternehmensabläufen zu einer stetigen Verschlechterung der Lieferzeit und zu Kapazitätsproblemen in der Auftragsabwicklung. Kurzfristig wurde versucht, den fehlenden Ressourcen durch Mehrarbeit und Leiharbeitskräfte entgegen zu wirken.

Diese Schritte führten zu keiner nachhaltigen Verbesserung der Situation. Eine dauerhafte Eliminierung des Kapazitätsengpasses konnte nur durch eine umfassende Optimierung der bestehenden Unternehmensprozesse erreicht werden.

### **Vorgehensweise**

Aufbauend auf den Ergebnissen einer Analyse wurde ein entscheidungsfähiges crossfunktionales Projektteam definiert. In einem viertägigen GENESIS-Workshop wurde der kundentypische Auftrag, der sich von der Bestellung durch den Kunden bei den weltweiten Vertriebsgesellschaften bis hin zur Übergabe des Produktes am vertraglich vereinbarten Bestimmungsort erstreckte, analysiert. Als wesentliche Schwachstelle wurde die schlechte Prozessdurchgängigkeit identifiziert. Dies zeigte sich in der großen Anzahl von Rückfragen, der hohen Doppelarbeitsquote und dem mangelnden Qualitätsverständnis in der Organisation.

Ein weiteres Problemfeld lag in der unzureichenden Informationsweitergabe der Vertriebsgesellschaften an die Auftragsabwicklung. Als Vertriebstool diente ein über die Jahre weiterentwickeltes Excel-basiertes Preisbuch. Aufgrund der mitunter nicht einfachen Bedienbarkeit schwankte die Qualität der Preisbuchinformationen stark, je nach Anwendungshäufigkeit

durch den Vertriebsmitarbeiter. Als Lösungsansatz wurde ein Konfigurator erstellt, der für den Vertrieb ein einfach zu bedienendes Tool darstellt. Plausibilitätsprüfungen, eine automatische Benutzerführung, vordefinierte Auswahlfelder und die automatische Übernahmemöglichkeit in SAP konnte die Prozessqualität und -durchgängigkeit maßgeblich erhöhen. Zur weiteren Fehlerreduktion wurde ein internes Kunden-Lieferanten-Prinzip im Team verabschiedet, Leitlinien zur dauerhaften Implementierung in der Organisation formuliert und das Leitbild über Schulungen in die Organisation getragen. Ferner wurden zur fortlaufenden Messung der Prozessqualität Kennzahlen definiert und erste Ansatzpunkte zur Implementierung von Quality Gates in der Auftragsabwicklung erarbeitet.

## **Ergebnisse**

Durch die formulierten Maßnahmen und die darauf aufbauende neue Modellierung des Soll-Prozesses konnte die Durchlaufzeit um über 50 Prozent reduziert werden. Dies war verbunden mit einer Reduzierung der Bearbeitungszeit um über 30 Prozent.

Durch die Minimierung von Rückfragen und die Elimination von Doppelarbeit konnte die Prozessqualität maßgeblich erhöht werden. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor war die Verbesserung der Qualität der vom Vertrieb zur Verfügung gestellten Informationen durch Einführung eines Konfigurators. Es hat sich gezeigt, dass die Fehlerfreiheit zu Beginn des Abwicklungsprozesses maßgeblich dazu beiträgt, die folgenden Prozessschritte reibungslos und effizient ablaufen zu lassen.

## **Fallstudie 5: Softwareunterstützte Optimierung der Auftragsabwicklung**

### **Ausgangssituation**

Ein international agierendes Unternehmen des Maschinenbaus sah sich mit der Tatsache konfrontiert, dass stetig zunehmende Auftragszahlen intern zunehmend schlechter abgewickelt wurden und dadurch sich die Lieferzeiten gegenüber den Kunden signifikant erhöhten. Auch über kurzfristige Stellhebel wie Mehrarbeit und Leiharbeit konnten innerhalb der bestehenden Unternehmensabläufe diese Herausforderungen nicht bewältigt werden.

Ein weiteres Handlungsfeld war die mangelnde interne Transparenz über den Auftragsstand/-durchlauf. Ein in die Jahre gekommenes Auftragsverfolgungstool wurde den gestiegenen Anforderungen insbesondere aufgrund der Verschiebung des Auftragspektrums vom Maschinen- zum komplexen Anlagenbau nicht mehr gerecht. Als Ausweg aus dieser Problematik wurde eine umfassende Optimierung der langjährig gewachsenen Auftragsabwicklungsprozesse als sinnvoll erachtet.

### **Vorgehensweise**

Nach einer umfangreichen Problemanalyse, die sich insbesondere auf die Schnittstellen zwischen den am Auftragsdurchlauf beteiligten Funktionen wie Vertrieb, Konstruktion, Einkauf, Produktion und Versand bezog, konnte der hohe Abstimmungs- und Koordinationsaufwand verbunden mit negativen Auswirkungen auf die Lieferzeiten und Liefertreue ermittelt werden. Durch den Einsatz von Methoden wie Schnittstellenanalysen und Top-10-Listen konnten die wesentlichen Problemfelder zügig herausgearbeitet werden.

Übergreifende Probleme wurden im Rahmen von Vertiefungsworkshops analysiert. An die Problemanalyse schlossen sich Optimierungsworkshops entlang der Schnittstellen im Auftragsprozess an. Zu den schnittstellenspezifischen und –übergreifenden Problemfeldern wurden Lösungsansätze erarbeitet, die in Form von Projektsteckbriefen dokumentiert wurden. Die Projektsteckbriefe be-

inhaltenen konkrete Anweisungen zur Problemlösung, benannten die verantwortlichen Mitarbeiter, spezifizierten Termine und zeigten die abgeschätzten Effekte. Auf Basis der Projektsteckbriefe wurde im Anschluss ein einheitlicher Soll-Ablauf für den gesamten Auftragsdurchlauf definiert und dieser in Meilensteine aufgegliedert, die als Messpunkte im Auftragsdurchlauf dienen. Mit Hilfe dieser Meilensteinsystematik konnten die Abläufe im Auftragsdurchlauf transparent abgebildet, exakt aufeinander abgestimmt und mit eindeutigen Kennzahlen hinterlegt werden. Die Konzeption des Soll-Prozesses sowie die Definition der Meilensteine erfolgten in Vorbereitung an die spätere Einbettung in ein IT-gestütztes Auftragsverfolgungstool. Über diese IT-Lösung hat jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, den aktuellen Status des jeweiligen Auftrags zu ermitteln.

Über zusätzliche Benachrichtigungsoptionen im Sinne eines Frühwarnsystems können bei der Überschreitung von Soll-Durchlaufzeiten an einem Meilenstein nachgelagerte oder beteiligte Stellen zeitnah über Terminverschiebungen informiert werden. Dies ermöglicht das Reagieren und rechtzeitige Eingreifen in den Auftragsdurchlauf um Problemen in der Abwicklung entgegenwirken zu können. Durch das Zusammenwirken der Ansätze aus der Prozessoptimierung sowie der IT-gestützten Meilensteinsystematik konnte der optimierte Auftragsabwicklungsprozess nachhaltig in der Organisation verankert werden.

## **Ergebnisse**

Durch eine einheitliche Meilensteinsystematik und die Integration in die bestehende Systemlandschaft sowie klare Regeln für die Informationsweitergabe konnten die wesentlichen Leistungskenngrößen im Auftragsdurchlauf deutlich verbessert werden.

Im Einzelnen wurden folgende Ergebnisse erzielt:

- Verkürzung der Durchlaufzeiten in der Auftragsabwicklung um über 30 Prozent,
- Reduktion der Bearbeitungszeiten um 25 Prozent,
- klare Definition der Verantwortlichkeiten durch Erarbeitung einer Schnittstellendefinition und Einbettung im Soll-Prozess,
- signifikante Erhöhung der Auftragstransparenz über Einführung eines EDV-gestützten, meilensteinbasierten Auftragsverfolgungstools.

Als ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Optimierung stellte sich die Verknüpfung und Einbettung der Ansätze zur Prozessoptimierung in ein geeignetes IT-Tool dar. Dadurch wurde die Umsetzung der Ideen und der „Go-alive-Prozess“ maßgeblich forciert und eine nachhaltige Verankerung in der Organisation und Akzeptanz in der Belegschaft gefördert.