

Optimierung von individuellen Kundenwünschen durch Prozessoptimierung

Seit über 80 Jahren produziert die Raps GmbH & Co. KG (Kulmbach) Gewürze und Gewürzmischungen. Hauptkunden sind Fleischereien, die Fleischwaren- und Lebensmittelindustrie sowie Großküchen.

Ausgangspunkt für das Projekt war im Jahr 2004 die Anforderung der Fachabteilungen, insbesondere der Produktentwicklung, den komplexen Ablauf der bei kundenspezifischen Produktentwicklungen technologisch optimal zu unterstützen. Diese Abläufe sollten transparenter und auswertbarer werden und Erfahrungswerte für künftige derartige Anforderungen zu gewinnen.

Technologisch sollte dazu mit Lotus Notes ein Workflow erstellt werden. Dazu war es nötig, die Prozesse im Zusammenhang mit solchen Kundenanforderungen in allen beteiligten Organisationseinheiten des Unternehmens aufzunehmen und darzustellen. Einen externer Changemanager erstellte zusammen mit einem Projektteam des Unternehmens auf Basis des PHT[®]-Systems ("Process-Human-Technology") diese Prozessvisualisierung als Pilotprojekt. Ein wesentlicher Teil war dabei, eine Kunden-Projekte-Datenbank als Wissensdatenbank zu erstellen. Diese ermöglichte allen Beteiligten – Vertrieb, Innendienst, Labor und Produktion – auf die bisherigen Kundenanfragen zurückzugreifen.

Als Ergebnis verminderten sich die Laboranfragen um 30 Prozent und die einzelnen Anfragen benötigten weniger Bearbeitungszeit. Zudem stieg der Anteil der Anfragen, die zu einem Kundenauftrag führten. Auf Grund dieser Erfahrungen entschied sich das Unternehmen, 2005 unter dem Namen "Prozess-Welt-Raps" seine zentralen Prozesse zu analysieren, zu dokumentieren und zu optimieren. Die Entscheidung für das PHT-System der TennCom AG fiel im Vergleich mit zwei weiteren Anbietern. Ausschlaggebend waren zum einen die positiven Erfahrungen des Pilotprojekts, zum anderen der Aufbau des PHT-Systems. Dies ist vornherein darauf ausgelegt, dass ein unternehmensinternes Projektteam nach Abschluss des Projekts diese Methode ohne externe Leitung fortführen kann.

Das Unternehmen budgetierte 150.000 € für externe Leistungen. Die internen Leistungen wurden pauschal mit 20 Prozent der Arbeitszeit der Beteiligten angesetzt.

Vorphase des Projektes

Das Projekt begann mit der

- Definition von Zielen in Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung, dem
- Verfassen des Projektplans, dem
- Einrichten von projektrelevanten Datenbanken und der
- Definition und der Besetzung der Kernrollen.

Zu den Kernrollen zählten die Geschäftsleitung des Unternehmens, der externe Changemanager der TennCom AG sowie der Controller, der Personalleiter und der Leiter der Technologieabteilungen des Unternehmens. Im diesem Kernteam war der

Unternehmenscontroller für das Controlling des Projekts, der Personalleiter für die interne Kommunikation und der Leiter der Technologieabteilungen für die technologische Umsetzung verantwortlich. Zusätzlich gehörte eine Prozessmanagerin aus dem Unternehmen zum Team.

Das PHT-System stützt sich bei der operativen Arbeit auf drei weitere Teams, die aus dem Unternehmen kommen: Prozessteam, Kommunikationsteam, Technologieteam. Die Mitglieder wurden durch das Kernteam ausgewählt.

Das Gesamtprojekt war auf 60 Monate mit folgenden Phasen angelegt:

1. Etablierung des PHT-Systems, Befähigung der beteiligten Mitarbeiter und erste Bearbeitung der Prozesse. Erwirtschaften der ersten Nutzenpotentiale ("low hanging fruits") unter Beteiligung des externen Changemanagers. Dauer: 12 Monate.
2. Arbeiten der Teams unter Führung der Teammanager mit abnehmender Beteiligung des externen Beraters. Dauer: 13. bis maximal 24. Monat.
3. Umsetzung des PHT-Systems ohne externe Leitung und Supervision. Dauer: vom 25. bis 36. Monat.
4. Anschließend kontinuierliche Umsetzung der der optimierten Prozesse.

Durchführung des Projekts

Die größte Herausforderung innerhalb des Projektes war das Beharrungsverhalten ("Haben wir schon immer so gemacht", "Warum etwas ändern? Wir sind doch erfolgreich.") der Mitarbeiter zu überwinden.

Zu Beginn wurden daher Mitarbeiter für das PHT-Team gewonnen und eingewiesen, die Veränderungen grundsätzlich positiv gegenüberstanden. Bereits während der Schulung ermöglichte das PHT-System ein sofortiges produktives Arbeiten der Teams ohne das Projekt als auch das Tagesgeschäft zu belasten. Die Ausbildung der Teammitglieder fand kontinuierlich innerhalb der Projektarbeit (on the fly) statt. Dies ist ein wesentlicher Vorteil des PHT-Systems. Während des Projekts stiegen Dynamik, Motivation und Zeitgewinn in der Arbeit des Teams stark an. Eigencoachings begleiteten diese Entwicklung.

Eine weitere Herausforderung war, alle Mitarbeiter bei Raps für das Projekt zu sensibilisieren. Herausforderung deshalb, weil diese Art von Kommunikation im Unternehmen bisher nicht institutionalisiert war. Es gab vor Projektbeginn keine direkte Stelle für interne Kommunikation. Um über das Projekt intern zu informieren und um Akzeptanz zu gewinnen, wurden Informationskanäle ("Blaues Brett", Plakate, Bildschirmschoner, Schneeballmeetings mit ausgewählten Schlüsselpersonen, Informationsmails an Abteilungsleiter etc.) aufgebaut und regelmäßig mit aktuellen Informationen genutzt.

Um die relevanten Prozesse zu identifizieren, wurden alle Mitarbeiter in eine Kampagne dazu aufgefordert, Prozesse mit Verbesserungspotenzial zu benennen.

Eine allgemein zugängliche Lotus-Notes-Datenbank dokumentierte diese und alle darauf folgenden Aktionen. Somit ist bis heute jeder Vorschlag und auch dessen Bearbeitungsstatus dokumentiert, was für eine hohe Transparenz sorgt und gleichzeitig den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit gibt, da alle Aktivitäten von der Teams einsehbar sind. Das daraus entstehende "Wir-Gefühl", nämlich beteiligt zu sein ohne automatisch betroffen zu sein, sorgte für gute Akzeptanz.

Ein eingereichter Prozess wurde immer dann durch die PHT-Teams bearbeitet, wenn eine ausführliche Begründung hinsichtlich des Potenzials sowie die Genehmigung durch die Unternehmensführung vorlagen oder wenn sich die Mehrheit des Kernteams dafür aussprach.

Im Mai 2005 fand für das Prozessteam eine Schulung in der Anwendung des Prozessmodellierungstools "Semtalk" statt. Danach hat sich in diesem Team ein "Eigencoaching" etabliert. Das Team traf sich regelmäßig, um Lösungsansätze für Probleme gemeinsam zu finden. Dies betrifft sowohl das Handling des Tools als auch die direkte Arbeit in der Prozessaufnahme. Das Prozess-Eigencoaching existiert noch und war nach einiger Zeit auch Anstoß für die anderen Teams – Kommunikation und Technologie – sich in dieser Form weiterzuentwickeln.

Im Kernteammeeting wurden Aktualitäten aus den jeweiligen Bereichen besprochen, Probleme diskutiert und Aufgaben für die jeweiligen Teams definiert. Diese Aufgaben wurden entweder in Einzelsitzungen oder im Gesamtteammeeting, das monatlich stattfand, übertragen. In einem Zyklus von sechs Wochen hat das Kernteam regelmäßig an die Lenkung berichtet, Maßnahmen vorgestellt und bei Zustimmung der Lenkung als Arbeitspakete verabschiedet.

Zu einigen Prozessen wurden eigene Eigencoachings etabliert, um Anregungen zu sammeln, zu diskutieren und zur kontinuierlichen Verbesserung des Tagesgeschäfts auszuarbeiten. Vor jeder Übergabe eines neuen, optimierten Prozesses ins Tagesgeschäft wurden die Mitarbeiter umfassend informiert, eingewiesen und soweit nötig geschult.

Während des laufenden Projekt wurde von der Geschäftsführung ein „quick check“ des Unternehmens bei dem Beratungsunternehmen Roland Berger in Auftrag gegeben. Der Bericht von Roland Berger bestätigte das Vorgehen und die Struktur des Projekts.

Ergebnisse

Am Ende der zweiten Phase zeigten sich verschiedene positive Entwicklungen. Abläufe waren schneller, die Qualität stieg und das Verhältnis Kosten zu Ertrags wurde günstiger. Zudem waren die Abläufe, die im Zentrum der Arbeit mit dem PHT-System standen, wesentlich transparenter.

Eine positive Einstellung zu Veränderungen ist im Unternehmen angenommen und wird zum Bestandteil der Unternehmenskultur. Auch wenn der Fokus des Projektes eindeutig auf dem Bereich Prozesse lag, wurde durch das PHT-System auch den

anderen Komponenten Führung, Kommunikation, Technologie und BWL einbezogen. Durch zahlreiche Impulse konnten auch in diesen Bereichen nachhaltige Verbesserungen erzielt werden, womit die Einführung des PHT-Systems, deren unternehmensspezifische Weiterentwicklung und Anwendung eine kontinuierliche Verbesserung des Unternehmens darstellt.

Zudem verfügt das Unternehmen über eine Variante des PHT-Systems, die spezifisch an seine Strukturen und Anforderungen angepasst ist. Dazu gehören ein genauer Ablauf zur Prozessbearbeitung und ein unternehmensspezifisches Handbuch zum PHT-System. Zusammen mit den Erfahrungen aus Phase 1 und 2 können die Teammitglieder, insbesondere im Prozessteam, das PHT-System völlig selbstständig im Unternehmen einsetzen. Im März 2006 führte dies dazu, dass "Prozess-Welt-Raps" als eigene Abteilung unter Leitung der bisherigen Prozessmanagerin gegründet wurde.

Geschäftsführer Carl Christian Müller: "Mit dem PHT-System haben wir zum einen schnell zentrale Abläufe optimiert und effektiver gestaltet. Zum anderen besitzen wir ein Werkzeug, mit dem unser Unternehmen künftig noch flexibler auf wechselnde Marktanforderungen reagieren kann. Das PHT-System und die daraus abgeleitet Prozess-Welt-Raps ist ein großer Erfolg für das Unternehmen."