



# Offen für Innovation

Prozessorientierung  
zum Wohl des  
Unternehmens

Michael Lörcher, München,  
u. Stefan Rießbeck, Oberkotzau

Wie lässt sich Prozessmanagement unter Berücksichtigung von Unternehmensbedürfnissen konkret umsetzen? Ein mittelständischer Kunststoffverarbeiter nutzte die anstehende Rezertifizierung, um alle betrieblichen Abläufe systematisch auf den Prüfstand zu stellen. Insbesondere die Reklamationsverfolgung konnte mit Hilfe von Prozessreviews und konsequenter IT-Unterstützung optimiert und die Kundenreklamationen deutlich reduziert werden.

Wie schon lange von Experten und Praktikern gefordert, hat die ISO 9001:2000 als zentrale Neuerung die Prozessorientierung eingeführt. Allerdings gibt es durchaus unterschiedliche Vorstellungen von Prozessmanagement und seiner Umsetzung. Manchmal werden einfach Verfahrensweisungen in Prozessbeschreibungen umbenannt und die Auditfragebögen um einige Fragen ergänzt. Dabei wird allerdings viel Potenzial verschenkt. Ein innovatives und konsequentes Prozessmanagement versucht, alle Geschäftsprozesse zu erfassen und zu optimieren. Dass dabei die Unternehmensbedürfnisse berücksichtigt und gleichzeitig Schwerpunkte gesetzt werden können, ist kein Widerspruch. So kann z. B. die allgemeine Normanforderung nach verstärkter Kundenorientierung bei der Analyse der Reklamations-

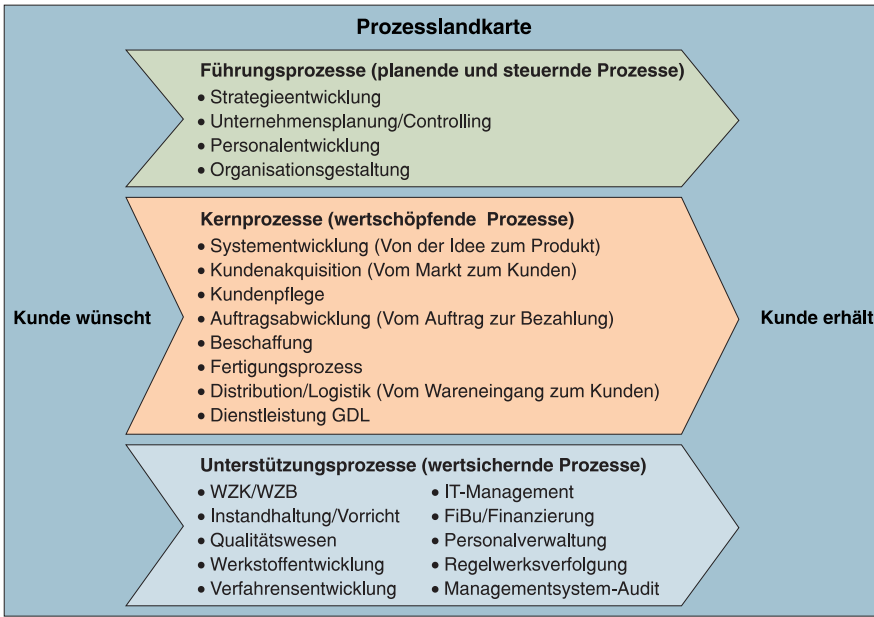
verfolgung berücksichtigt werden. Die Optimierung dieses Prozesses zeigt deutlich, wo die Stärken eines innovativen Prozessmanagements liegen. Konsequenterweise wird dabei weniger auf Befragungen oder Audits als vielmehr auf interaktive und problemlösungsorientierte Prozessreviews gesetzt.

## Integration und Prozessorientierung

Konkret umgesetzt hat ein solches Prozessmanagement die Gealan Fenstersysteme GmbH in Oberkotzau. Der Hersteller von Kunststoffprofilen verfügt über ein europaweites Netz an Vertriebs- und Produktionsstrukturen. Das Unternehmen ist in den letzten Jahren stark gewachsen und beschäftigt heute 585 Mitarbeiter. Vorrangiges Ziel nach der starken Expan-

sions- und Investitionsphase wurde es, die Abläufe und damit die Arbeit jedes Mitarbeiters zu verbessern. Das bis dahin etablierte integrierte Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltschutz-Managementsystem (QSU) orientierte sich in seiner Struktur stark an den Normanforderungen der ISO 9001 und ISO 14001. Zusätzliche Anforderungen wie Gesundheitsschutz und Risikomanagement ließen sich aber nur schwerlich in diese Struktur einbinden. Die Geschäftsführung beschloss daher, im Rahmen der Rezertifizierung nach ISO 9001:2000 das Managementsystem in eine prozessorientierte Struktur zu bringen.

Mit Unterstützung von externen Beratern wurde ein konkretes Umsetzungskonzept vereinbart. Die Einführung umfasste folgende, teilweise parallel durchgeführten Arbeitspakete:



**Bild 1. Prozesslandkarte**

- Prozessidentifikation und -aufnahme,
- Prüfung und Integration der Anforderungen sowie
- Auswahl und Aufbau einer EDV-gestützten Dokumentation.

Die ersten Schritte dienten der Mitarbeiterinformation. In Anwesenheit der Geschäftsführung und des projektleitenden QSU-Beauftragten wurde das Konzept einer breiten Gruppe von Mitarbeitern vorgestellt. Im Rahmen dieses Kick-off-Meetings wurden dann bereits die wesentlichen Geschäftsprozesse identifiziert und benannt.

### ■ Prozesslandkarte erstellen

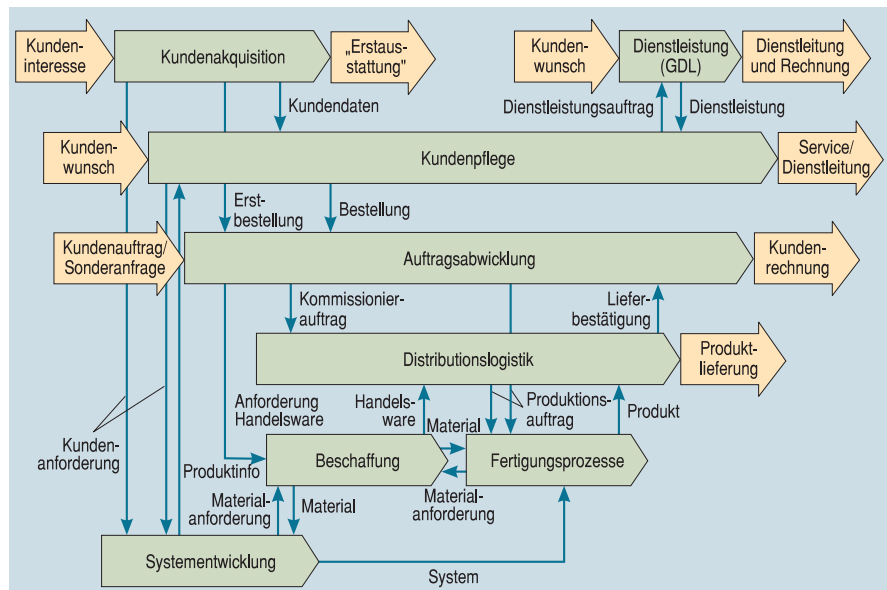
Prozessorientierung erfordert eine kundenorientierte und abteilungsübergreifende Sichtweise der betrieblichen Abläufe. Umgesetzt wurde sie in einer Top-down-Vorgehensweise. Dabei ging man von den Kundenbedürfnissen und Anforderungen aus, deren Erfüllung der direkte oder indirekte Zweck aller Geschäftsprozesse ist. Bei der Bestimmung der Prozesse spielen daher Unternehmensfunktionen und Hierarchien keine Rolle, denn Prozesse dürfen nicht nur als Abläufe innerhalb einzelner Abteilungen betrachtet werden, bei denen die kritischen Schnittstellen und Übergänge zwischen Abteilungen ausgespart bleiben. Der Umfang der Geschäftsprozesse beschränkte sich nicht nur auf wertschöpfende Prozesse (Kernprozesse), sondern umfasste auch Führungs- und Unterstützungsprozesse.

Zur Übersicht wurde dazu eine so genannte Prozesslandkarte erstellt, die alle Prozesse mit den jeweiligen Prozessverantwortlichen darstellt (Bild 1). Da die Prozesse stark ineinander greifen, wurden sie mit ihren Wechselwirkungen dargestellt (Bild 2). Damit wird auch der Anforderung der ISO 9001:2000 nach einer Betrachtung der in Wechselbeziehung stehenden Prozesse Rechnung getragen. Die grafische Darstellung fördert zudem das Gesamtverständnis. So wurde etwa deutlich, dass ein Vertriebsmitarbeiter nicht losgelöst von anderen Unternehmensteilen Kundenaufträge akquirieren kann, nur um seine Planvorgaben zu er-

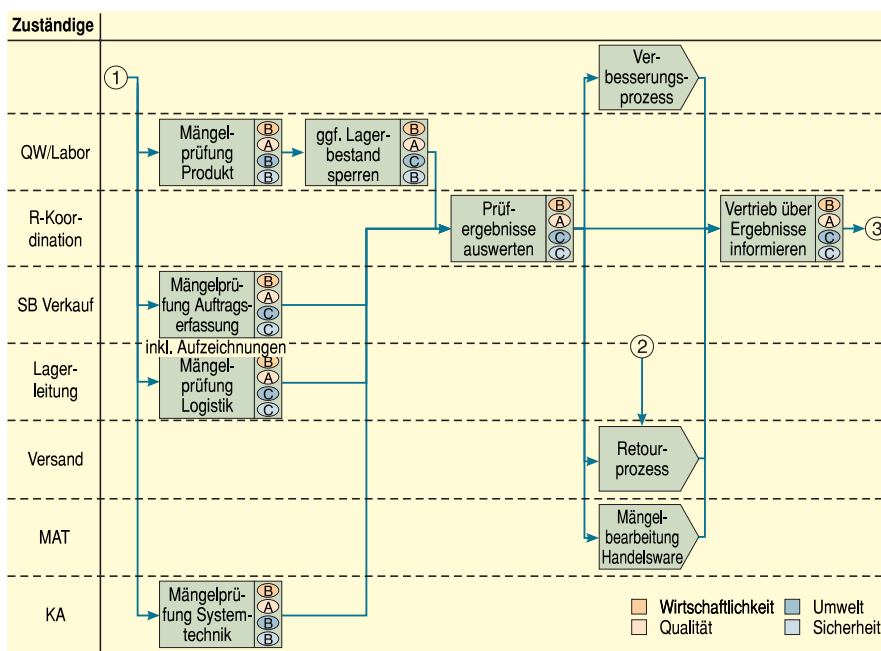
füllen. Anzahl, Größe und zeitlicher Rahmen der gewonnenen Aufträge wirken sich auf nachgeschaltete Prozesse aus, so dass eine gemeinsame Abstimmung der Prozesse unverzichtbar ist. Die grafische Darstellung zeigt außerdem anschaulich, wo und in welcher Weise der Kunde mit einzelnen Geschäftsprozessen in Berührung kommt.

Der nächste Schritt bestand in der Prozessbeschreibung. Zuerst wurden nur die Ist-Prozesse, d. h. die existierenden Abläufe, aufgenommen. Zur Abgrenzung und Identifizierung der einzelnen Prozesse wurde jeweils die Frage nach dem konkreten Ziel des Geschäftsprozesses gestellt. Dadurch wurde bei allen Teilnehmern eine gemeinsame Diskussionsbasis geschaffen. Um den Prozess klar einzugrenzen, wurden dann Start und Ende des Geschäftsprozesses, also Auslöser und Ergebnis bestimmt. Zu den Prozessauslösern zählen neben internen und externen Aufträgen auch nicht explizit formulierte Anstöße, wie etwa Ideen und geänderte rechtliche Anforderungen, die z. B. den Produktentwicklungsprozess oder Kundenserviceprozess einleiten.

Vielen Prozessverantwortlichen war nicht bewusst, dass zwischen Zielen, die das Prozessergebnis betreffen, und Zielen, die die Qualität des Prozessablaufs beschreiben, unterschieden werden kann. Meist wurden Ergebnisziele genannt, doch nur wenn eine Kennzahl den Zustand eines Geschäftsprozesses beschreibt, dann besteht die Möglichkeit einzugreifen, bevor es zu fehlerhaften Ergebnissen kommt. Natürlich sollten



**Bild 2. Prozessvernetzung**



**Bild 3. Ausschnitt aus dem aktuellen Reklamationsprozess**

nur Ziele definiert werden, die mit vertretbarem Aufwand ermittelt und vom Mitarbeiter im Prozess beeinflusst werden können. Um geeignete Ziele und Kennzahlen zu finden, müssen Erfahrungswerte gesammelt und mit anderen Prozessteams ausgetauscht werden.

**Mit Prozessreviews optimieren**

Nachdem bei der Prozessaufnahme schon viele Hinweise für Verbesserungen festgehalten worden waren, wurden mehrere Review-Workshops durchgeführt, um diese Prozesse untereinander abzustimmen und zu optimieren. Der Nutzen solcher Abstimmungsrunden zeigte sich besonders deutlich am Beispiel der Reklamationsbearbeitung. Bei der Subprozessaufnahme der Retouren- und Reklamationsverfolgung, die der Auftragsabwicklung zugeordnet ist, wurde schnell deutlich, wie umfangreich, vielschichtig und starr das bisherige Vorgehen war (Bild 3). Bis zu vierzig Mitarbeiter, vom Vertriebsfachbearbeiter über Versand, Lagerverwaltung, Qualitätsprüfer, Packerei, Gutschriftfreigabe bis zur Fakturierstelle, sind an zwei Werksstandorten in den Prozess eingebunden. Dies führte oft dazu, dass vom Kundenkontakt bis zur Warengutschrift nicht nur sehr viel Zeit verstrich, sondern die retournierte Ware auch nicht mehr weiter verwendet werden konnte. Man beschloss daher, nach der Prozessaufnahme ein Prozessreview mit allen Beteiligten durchzuführen.

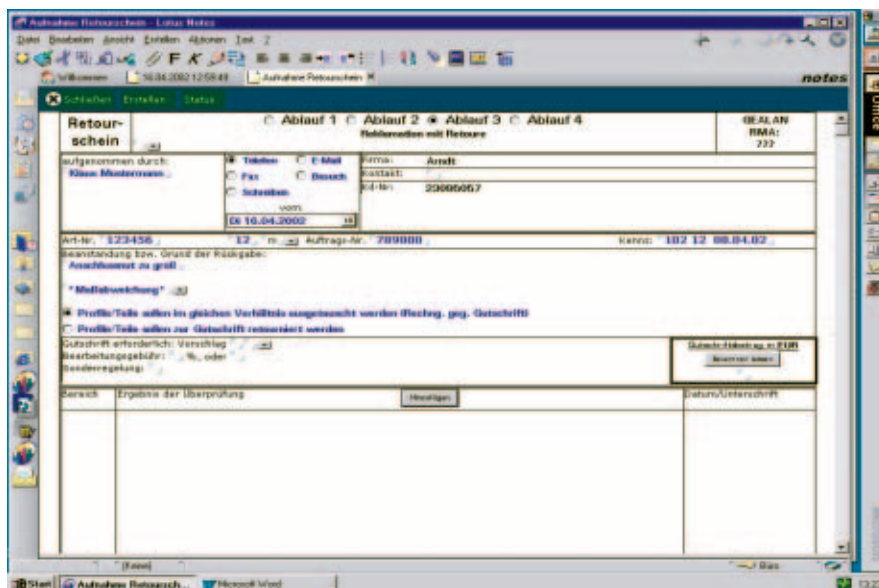
Da man bereits seit Einführung des Qualitätsmanagements im Jahr 1995 die Reklamationen erfasste und auswertete, lag es auf der Hand, auch für die Überwachung und Klärung der Abläufe einen Koordinator einzusetzen. Nachdem beim Prozessreview alle Prozessverantwortlichen dies einhellig befürworteten, stimmte auch die Geschäftsführung zu. Das Review zeigte folgenden Handlungsbedarf auf:

- Benennung eines Verantwortlichen,
- Vermeidung des unnötigen Umlaufs von Papierformularen,

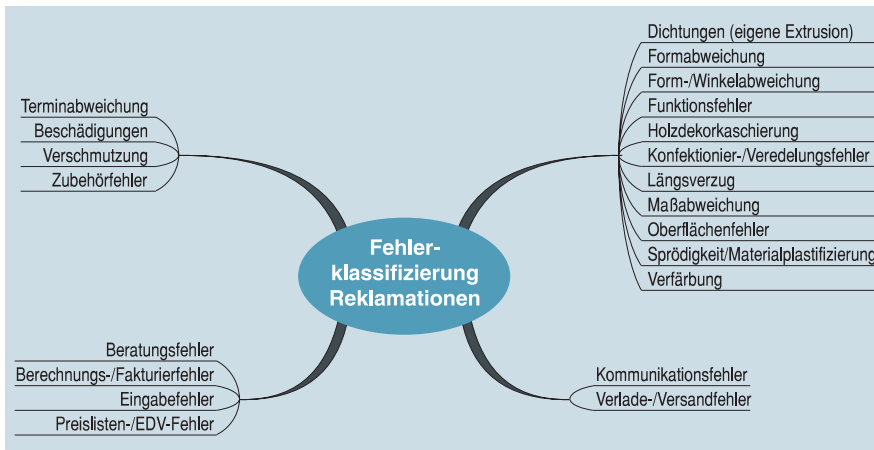
- Aufforderung an alle Mitarbeiter, Reklamationen aufzunehmen,
- verbesserter Lerneffekt durch Rückverfolgung der Ursachen,
- verbesserte Informationsmöglichkeit über den Status der Reklamationsbearbeitung,
- zeitnahe Information des Kunden,
- höhere Transparenz über die Aktionen der anderen Abteilungen,
- Festlegung aussagekräftiger statistischer Auswertungen,
- bessere Dokumentation der Vorbeuge- und Korrekturmaßnahmen sowie
- verbessertes Reklamationscontrolling mit Aufstellung der Fehler- und Folgekosten.

Kernziel des Reklamationsprozesses ist es, Wiederholungsfehler zu vermeiden und vorbeugende Maßnahmen zu treffen. Dabei sollen organisatorische Fehler gänzlich vermieden und technische Fehler minimiert werden. Daher wurden folgende konkrete Anforderungen an den Retouren- und Reklamationsprozess formuliert:

- Festlegung eines Verantwortlichen (R-Koordinator) für Retouren und Reklamationen sowie eines Stellvertreters,
- Feedback von den Abteilungen,
- verlässliche Information der Kunden,
- einheitliche Aussage aller Abteilungen nach außen,
- rechtzeitige Information des Vertriebs über Lagerbestand mit fehlerhaften Produkten,
- schnelle Abwicklung,



**Bild 4. Reklamationsdatenbank**



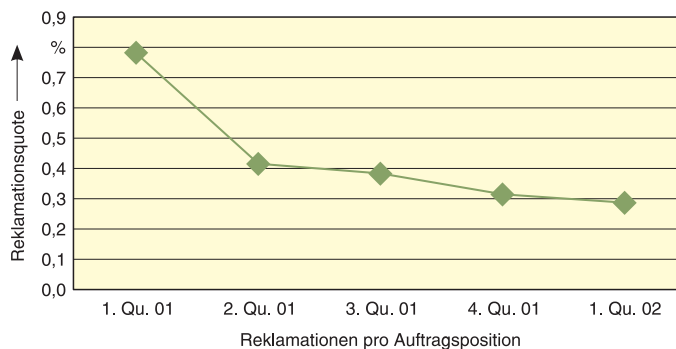
**Bild 5. Fehlerklassifizierung**

- Fehlervermeidungsmaßnahmen, Ursachenanalyse, Früherkennung,
- Kundenzufriedenheit erfüllen, erhöhen und messen (Maß der Kundenzufriedenheit bestimmen),
- eventuell Verantwortlichkeiten aufteilen (organisatorisch und technisch) und
- schnelle Einlagerung der i.O.-Ware.

drei Jahren aktive Arbeitskreis „Umlauf-Besprechung“ zielstrebig weiterbetrieben.

Wichtigste Aufgabe war zunächst die Optimierung und konsequente Pflege der Retouren- und Reklamationsdatenbank, eine zügige Bearbeitung der Retouren und Reklamationen und eine Analyse der Reklamationsursachen. Ein weiteres Ziel

**Bild 6. Reklamationsstatistik**



Für den R-Koordinator wurde folgende Aufgaben bestimmt:

- zentrale Lenkungsfigur,
- Veranlassung der notwendigen Reklamations Schritte und Koordination der Aufgabenverteilung,
- Auswertung der Prüfergebnisse,
- Information des Kunden über Ergebnis der Prüfung und Bearbeitungsstatus,
- Überwachung der Termine,
- Initiierung und Verfolgung der Verbesserungsmaßnahmen,
- Durchführung von Audits und
- Auswertung der Statistik.

Durch den neuen R-Koordinator wurden die beschlossenen Maßnahmen zügig umgesetzt. Es wurde eine Reihe von Anregungen aufgenommen und der Prozessablauf aktualisiert. Um Fehler präventiv zu vermeiden, wird der seit

bestand darin, nicht mehr länger Papierformulare von einem Arbeitsplatz zum anderen tragen zu müssen. Da Lotus Notes im Unternehmen als zentrale Kommunikationsplattform vorhanden ist, entschloss man sich, eine eigene Notes-Datenbank mit Workflow und Möglichkeit zur Fehleranalyse zu entwickeln (Bild 4). Ein Zusatznutzen der Datenbank besteht darin, dass auch das Verfahren der allgemeinen Warenretoure mit eingebunden werden konnte. Wenn ein Kunde Ware gegen Gutschrift zurück geben möchte, kommt es nämlich zu einem nahezu identischen Ablauf wie bei Reklamationen. Durch den klar definierten Ablauf und die EDV-Unterstützung können nun auch Retouren innerhalb kürzester Zeit abgewickelt werden. Die retournierte Ware steht dem Versand umgehend

zur Verfügung, und der Kunde bekommt fast noch schneller seine Gutschrift.

Zur besseren Rückverfolgung und Ursachenanalyse wurde eine Fehlerklassifizierung vorgenommen, die eine systematische Auswertung ermöglicht (Bild 5). Alle Reklamationen und Retouren können nach folgenden Kriterien sortiert werden: Kundenname, Artikelnummer, Fehlerart, Bearbeitungsstatus, Bearbeitungsdauer und Gutschriften. Da nach jedem Bearbeitungsschritt automatisch ein Historiendokument abgelegt wird, bleibt dieser nachvollziehbar und für alle Beteiligten transparent. Eine Sortierfunktion nach Monat bzw. Quartal sorgt dafür, dass Fehlertendenzen sofort erkennbar sind und Korrektur- bzw. Gegenmaßnahmen umgehend eingeleitet werden können. Informationen über die Bearbeitungsdauer können sowohl im Einzelfall als auch im Durchschnitts-

wert herausgezogen werden. Heute werden alle Reklamationen, selbst solche aus Nebenbemerkungen während eines Kundengesprächs, über die R-Schein-Datenbank abgewickelt. Denn auf Grund automatischer Zuspielungen vom System ist das Erstellen eines R-Scheins bereits nach 25 Sekunden möglich. Innerhalb eines knappen Jahres hat sich die Bearbeitungsdauer einer Reklamation um bis zu einem Faktor 5 verkürzt. Die Zahl der Reklamationen ist um die Hälfte zurückgegangen (Bild 6).

#### ■ Literatur

- 1 Meuche, T.; Hofmann-Kamensky, M.; Lörcher, M.: Die Umsetzbarkeit im Blick. QZ 44 (1999) 6, S. 728
- 2 Baur, A.; Händel-Matthes, G.; Kaldschmidt, S.: Die richtige Route finden. QZ 45 (2000), S. 416
- 3 Landesanstalt für Umweltschutz, Baden-Württemberg (Hrsg.): Prozessorientierte,

integrierte Managementsysteme. Landesanstalt für Umweltschutz, Karlsruhe 2000

4 Ahrens, V.; Hofmann-Kamensky, M.: Integration von Managementsystemen - Ansätze für die Praxis. Vahlen Verlag, München 2001

#### ■ Die Autoren dieses Beitrags

**Dipl.-Physiker Michael Lörcher**, geb. 1961, studierte Physik und Umweltschutztechnik an den Universitäten Tübingen, Long Beach und München. Er ist seit 1991 Geschäftsführer der Akku Umweltberatung GmbH in München und seit 1993 Mitglied im Normungsgremium DIN NAGUS AA3.

**Stefan Riebbeck**, geb. 1964, schloss eine Ausbildung zum Industriemeister ab und studierte Baubiologie und angewandten Umweltschutz am Institut für Baubiologie Rosenheim. Seit 1981 ist er Mitarbeiter der Gealan Fenster-Systeme GmbH, Oberkotzau. Er wurde 1990 Gruppenleiter Forschung / Entwicklung / Qualitätswesen, ist seit 1998 im Qualitäts- und Umweltmanagement und seit 2001 Prozessverantwortlicher für die Reklamationsverfolgung sowie Koordinator für Retouren und Reklamationen.