

Peter Felber

# Erfolgsfaktor Geschäftsprozessmanagement



Schuster Kunststofftechnik GmbH  
Lauchaer Höhe 13  
D-99880 Waltershausen  
Telefon (0 36 22) 40 10-0  
Fax (0 36 22) 40 10-150  
zentrale@schuster-kunststofftechnik.de  
www.schuster-de.com

Sonderdruck

**Unternehmenstransparenz.** In den letzten Jahren hat sich – sowohl in der produzierenden Industrie als auch in Dienstleistungsbranchen – herausgestellt, dass das Beherrschen von Geschäftsprozessen der wahrscheinlich wichtigste Faktor für den Unternehmenserfolg ist. Wie ein mittelständisches Unternehmen seine Prozesse organisiert, gestaltet und überwacht, erläutert der folgende Bericht.

# Erfolgsfaktor Geschäftsprozessmanagement

**PETER FELBER**

**B**edingt durch die starke Nachfrage der IML-Technik (siehe Kasten „Im Profil“) in der Telekommunikationsbranche Ende der 90er-Jahre erlebte die Schuster Kunststofftechnik GmbH (SKT) ein schnelles Wachstum an mehreren Standorten. Den ab 2001 einsetzenden Nachfragerückgang in diesem Geschäftsfeld musste das Unternehmen durch eine rasche Ausweitung des Automobilgeschäfts auffangen. Dies setzte zwei wesentliche Entschlüsse voraus.

## Gründe für den Aufbau eines Geschäftsprozessmanagements

Die Geschäftsleitung entschied sich erstens für eine Konzentration der Standorte auf Kernaufgaben und zweitens für den Aufbau eines Prozessmanagements auf Basis der ISO 9001:2000 und der ISO/TS 16949. Die mit der zweiten Entscheidung verbundene Botschaft lautete: „Wir realisieren nicht ein Qualitätsmanagementsystem, um ein Zertifikat an die Wand zu hängen, sondern wir wollen unsere Geschäftsprozesse neu strukturieren, um unser Geschäft für alle Beteiligten transparenter zu machen, wirtschaftliche Vorteile zu erlangen und die Verantwortung für die Gestaltung der Abläufe denjenigen zu übertragen, die jeden Tag damit befasst sind“.

Das Denken in Geschäftsprozessen war den Mitarbeitern zum Projektstart im Jahr 2001 noch fremd. Sie waren es gewohnt, innerhalb ihrer Abteilungsgrenzen zu denken. An den Nahtstellen zu anderen Zuständigkeitsbereichen gab es immer wieder Reibungsverluste in Form doppelt, fehlerhaft oder gar nicht verrichteter Tätigkeiten. Um den notwendi-

gen Kulturwandel möglichst schnell zu bewältigen, wurde ein externer Berater in das Projekt eingebunden. Die Projektleitung übernahm ein Prokurist, der neben seiner Linienverantwortung für Projektierung (Entwicklung) auch der MSB (Management-Systembeauftragte) des Unternehmens ist. Er steuerte in Zusammenarbeit mit dem Berater das Gesamtprojekt.

## Festlegen des Prozessmodells und Anpassen der Organisation

Zunächst war eine Frage zu beantworten: „Sollen wir ein Prozessmodell auf der grünen Wiese entwickeln oder ein Referenzmodell übernehmen und anpassen?“ Die Antwort war schnell gefunden, denn der Berater brachte die Software Wiss-Intra in das Projekt ein, die über Refe-

renzmodelle verfügt. Das Modell für Industriebetriebe ermöglichte bei SKT eine rasche Festlegung der Grundstruktur und lieferte wertvolle Anregungen im Bereich der Umsetzung mit.

Mit dieser Software, die außerdem das Prozesscontrolling unterstützt, lassen sich alle Prozessabläufe darstellen und beschreiben sowie Audits und Prozess-Assessments systematisch durchführen und dokumentieren. Die Datenbank ist übersichtlich strukturiert und kann mit wenigen Handgriffen nach eigenem Bedarf modifiziert werden. Vielseitige Such- und Auswertungsfunktionen erleichtern den täglichen Umgang der Anwender. Dateien aus Office-Produkten lassen sich sehr einfach einbinden.

Neben den nach wie vor in einem Organigramm ausgewiesenen und für die Erledigung der Sachaufgaben im Tages-

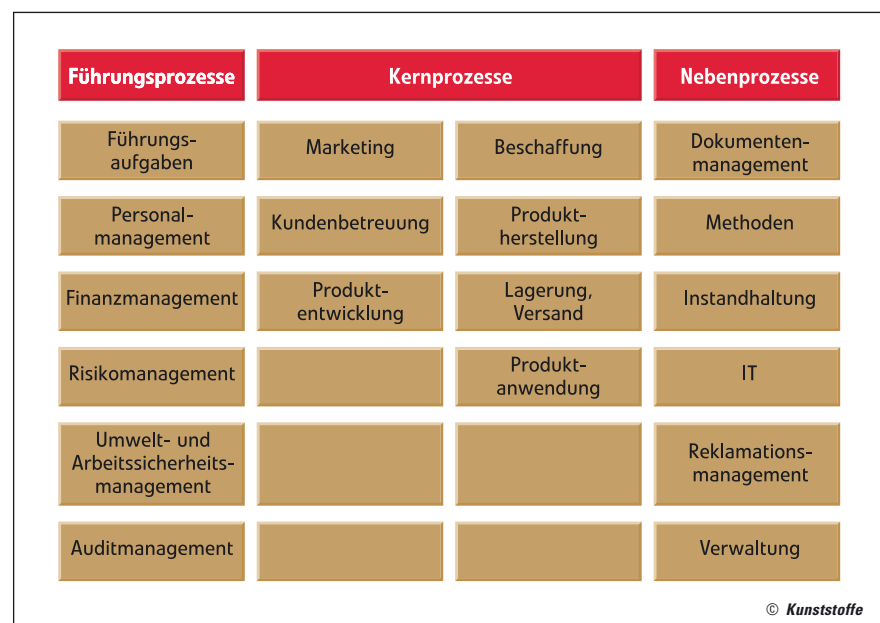


Bild 1. Das Prozessmodell zeigt die Prozessarten und die zugehörigen Teilprozesse der SKT

geschäft zuständigen Funktionseinheiten wurden Prozessverantwortliche und -betreuer benannt. Wo es möglich und sinnvoll war, nahmen die Leiter der entsprechenden Funktionseinheiten diese Aufgaben wahr. Ansonsten wurden qualifizierte Fachleute aus verschiedenen Funktionseinheiten eingesetzt. Rollen im Prozessmanagement der SKT sind

- der Prozessverantwortliche,
- der Prozessbetreuer und
- der Managementsystembeauftragte.

Die Führungskräfte und die potenziellen Prozessverantwortlichen und -betreuer lernten in einem eintägigen Kick-off-Meeting die Grundzüge des Geschäftsprozessmanagements kennen. Die mit der neuen Aufgabe verbundenen personellen und organisatorischen Verantwortlichkeiten wurden definiert. Ein Aktionsplan mit konkreten Terminen strukturierte die nun folgende intensive Projektarbeit.

### Realisierung des Projekts und der Prozess-Leistungsziele

Der Zweck eines Geschäftsprozessmanagements ist es, die auf der strategischen Ebene getroffenen Festlegungen auf der

Vertriebsstrategie	Die Unternehmensbereiche akquirieren selbstständig am Markt
Branchenstrategie	Kundenorientierung, kundenspezifische Entwicklung, Zielbranchen ...
Technologie- und Produktstrategie	Wir arbeiten mit der IML-Technik; für unsere Produktion stellen wir Werkzeuge her, bedrucken Folien, spritzen, lackieren, lasern und montieren Teile auf selbst projektierten Anlagen
Organisationsstrategie	Die Organisation des Unternehmens gliedert sich in Funktionen und Geschäftsprozesse, sie ist in der Lage, internationale Kunden zu bedienen
Personalstrategie	Die Entwicklung der Führungskräfte wird über Zielvereinbarungen gesteuert

**Tabelle 1. Den Strategien werden Stichworte gegenübergestellt. Aus diesen Strategien werden Unternehmensziele abgeleitet und durch Kennzahlen messbar gemacht**

operativen Ebene umzusetzen. Fehlt dieser strategische Ansatz, kann ein Geschäftsprozessmanagement den erhofften Nutzen nicht schaffen.

Die Überprüfung von Strategien und Zielen war ein zentrales Element des Projekts. Tabelle 1 listet Stichworte zur jeweiligen Strategie auf. Aus diesen Strategien wurden Unternehmensziele abgeleitet und durch Kennzahlen messbar gemacht.

Zur Umsetzung der Strategien und Unternehmensziele werden Prozessziele formuliert. Ein solches Ziel zur Umsetzung der Vertriebsstrategie (top-down) aus dem

Kernprozess Marketing beschreibt zum Beispiel die Anzahl der pro Jahr zu akquirierenden Neukunden. Aus der Personalstrategie ergeben sich Ziele zur Senkung von Überstunden- und Leiharbeiteranteil. Darüber hinaus werden Ziele aus den Prozess-Leistungsparametern abgeleitet (bottom-up). Ein solches Ziel aus dem Bereich der Produktherstellung beschreibt die Steigerung der Produktivstunden, gemessen an den Gesamtstunden oder am Umsatz pro Mitarbeiter.

Ein weiteres Beispiel für eine wichtige Zielgröße bei der Herstellung von Kunststoffteilen mit hohen optischen und funk-

Geschäftsprozess	Verantw.	Ziel 2005	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Kundenbetreuung</b>														
Auftragsstand 4 + 12 Wochen	MA 1	Planwert SIV	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
Auftragsrückstand	MA 1	0	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
<b>Finanzmanagement</b>														
Überfällige Debitoren begrenzen	MA 2	< x %	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
Liquiditätskennziffer	MA 2	Planwert Zinsen SIV	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
<b>Logistik</b>														
Lagerbestände	MA 1	Umschlagshäufigkeit Vorj. + x%	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊				
Frachtkosten/Sonderfahrten	MA 1	Planwert SIV	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
<b>Personalmanagement</b>														
Krankenstand	MA 4	< x %	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
Überstundenanteil/Leiharbeiter	MA 4	< x %	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
<b>Reklamationsmanagement</b>														
Reklamationen - Kunden	MA 4	< Anzahl x / Monat	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊				
Qualitätsbezogene Kosten	MA 4	< x % intern, < x % extern	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊	😊				
8D Reporte	MA 4	Reaktionszeit < x Tage	😊	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊				
<b>Fertigung</b>														
Produktivstundenanteil	MA 3	Zielwert Vorj. + x %	😊	😊	😊	😞	😊	😊	😊	😊				
Ausschuss	MA 3	< x %	😊	😊	😊	😊	😊	😞	😊	😊				
<b>Projektierung</b>														
Kostendeckung Projektierung	MA 6	Planwert im SIV	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				
Produktentwicklungstermine	MA 6	Verzug Meilensteine < x Tage	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊	😊				

Legende:

- 😊 = Zielwert erfüllt
- 😞 = Zielwert nicht voll erfüllt, Maßnahmen definiert und in Umsetzung
- 😞 = Zielwert nicht erfüllt, weitere Maßnahmen werden gesetzt
- SIV = Soll-/Ist-Vergleich (Budgetierung)

**Bild 2. Übersicht zur Überwachung der Zielumsetzung. Die Ampelfarben symbolisieren den aktuellen Zwischenstand**

tionalen Anforderungen ist die Senkung qualitätsbezogener Kosten im Geschäftsprozess Reklamationsmanagement. Hier wird die Berechtigung von Vorbeugemaßnahmen zur Fehlervermeidung (Prozesssteuerung, Prüftechnik, Festlegung von Grenzmustern) erst deutlich, wenn die internen und externen Fehlerfolgekosten transparent vorliegen.

### Betrieb des Geschäftsprozessmanagements

Der Aufbau des Geschäftsprozessmanagements bei SKT dauerte gut ein Jahr. Seitdem werden die Prozessleistung ständig überwacht und wenn möglich gesteigert und die Prozessabläufe optimiert.

Basis des Prozesscontrollings ist die in Bild 2 auszugsweise gezeigte Übersicht. In der Spalte Ergebnis pro Monat wird mit Ampelfarben der Grad der Zielumsetzung gekennzeichnet. Im Rahmen der täglichen Produktionsbesprechung mit Vertretern der Fachbereiche werden ausgewählte und aktuelle Kennzahlen besprochen, um Fehlentwicklungen sofort entgegensteuern zu können. Alle Kennzahlen der Geschäftsprozesse werden in

<b>i</b>	<b>Anwender</b>
<p><b>Schuster Kunststofftechnik GmbH</b>  <b>Lauchaer Höhe 13</b>  <b>D-99880 Waltershausen</b>  <b>Tel. +49 (0) 36 22/40 10-0</b>  <b>Fax +49 (0) 36 22/40 10-140</b>  <b>info@schuster-kunststofftechnik.de</b>  <b>www.schuster-de.com</b></p>	

einer Leitungskreissitzung monatlich bewertet und, sofern diese nicht zufrieden stellen, mit dokumentierten Maßnahmen belegt.

Das ständige Verbessern der Prozessabläufe speist sich im Wesentlichen aus Audits und speziellen Projekten. In regelmäßigen Abständen werden interne Audits durchgeführt, die neben dem Ist-Soll-Abgleich Anregungen zur Prozessverbesserung geben.

Als Zulieferer der Automobilindustrie ist SKT immer wieder in der Situation, dass auch Kunden Audits im Werk durchführen. Maßnahmen, die daraus abgeleitet werden, werden im Auditmanager konsequent verfolgt. Dieser ist ein wichtiges Instrument, um die Verantwortung,

Priorität und Terminerfüllung steuern zu können. Den Reifegrad der Prozesse bestimmt SKT am Erfüllungsgrad der Forderungen des Systemaudits: 2002 lag der Erfüllungsgrad bei 79 %, 2003 bei 85 % und 2004 schon bei 90 %.

Unter dem Namen „Fit für die Zukunft“ hat SKT im zweiten Quartal 2004 ein Motivationsprogramm ins Leben gerufen, mit dem alle Mitarbeiter angesprochen werden. Hier wurden Arbeitsteams von Mitarbeitern gebildet, die unmittelbar am Prozess der Produktentstehung beteiligt sind. Unter Anleitung eines externen Moderators entstand ein Forum, in dem die Teams ihre Sichtweise von Hemmnissen im Prozessablauf aufzeigen und dem Leitungskreis präsentieren konnten. Dazu wurden und werden Lösungen erarbeitet. Sofern die Kompetenzen innerhalb des Arbeitsteams ausreichen, werden die Lösungen auf dieser Ebene sofort umgesetzt. Dies ist ein wichtiger Beitrag zur kontinuierlichen Verbesserung.

Auch die Ergebnisse der regelmäßigen Feststellung der Kundenzufriedenheit sind wichtige Eingabeinformationen zur Planung und Durchführung von Prozess- und Produktverbesserungen.

## ! Im Profil

Die **Schuster Kunststofftechnik GmbH (SKT)** feiert in diesem Jahr ihr 75-jähriges Bestehen und wird heute in dritter Generation geführt. 1930 in Lüdenscheid gegründet, entwickelte sich das Unternehmen, ausgehend vom Werkzeugbau, bereits in den 50er-Jahren in Richtung Kunststoffverarbeitung. Heute stellt es hochwertige, dekorative Kunst-

stoffartikel und -komponenten her, die im Automobilbau und in der Telekommunikationsbranche Verwendung finden. Dabei kommen Verfahren zur Oberflächenveredelung wie Lackieren und Lasern sowie das Mehrkomponenten-Spritzgießen zum Einsatz.

Mit der Anwendung der IML-Technik („In-Mould-Labeling“) besitzt SKT 15 Jahre Erfahrung in

der Realisierung fast unbegrenzter Farb- und Formvariationen. Hierbei werden bedruckte und dreidimensional vorgeformte Folien im Spritzgießverfahren hinter- oder überspritzt. Die neueste Entwicklung von SKT in diesem Bereich ist die Kombination dieses Verfahrens mit einem Prägeprozess, der einen Tiefeneffekt erzeugt. Der Prozess bewährt sich

bereits im Serieneinsatz zur Fertigung von Schalthebelabdeckungen – mit deutlichem Kostenvorteil gegenüber herkömmlichen Verfahren.

Die Schuster Kunststofftechnik GmbH beschäftigt am Standort Waltershausen derzeit 200 Mitarbeiter und wird im Jahr 2005 voraussichtlich einen Umsatz von 22 Mio. EUR erzielen.



Blende für Autoradio (Blaupunkt) und Schalthebelabdeckungen (BMW), jeweils in IML-Technik hergestellt



Bedieneinheit für Klimaanlage der neuen Mercedes M-Klasse, hergestellt in 2K- und Laser-/ Lackiertechnik



Bedieneinheit für Klimaanlage des Fiat Stilo, hergestellt in IML-Technik. Dargestellt sind die verschiedenen Fertigungsstufen

## Ergebnisse

An dieser Stelle lassen wir einige Führungskräfte der SKT selbst zu Wort kommen.

Diethold Just, Leiter QM-Fertigung und Personalmanagement: „Vor der Einführung des Prozessmanagements hatten wir in den Abläufen oftmals nur Einzelpunkte behandelt, die Durchgängigkeit der Beschreibung und die Umsetzung der Handlungen im Unternehmen waren häufig nicht gegeben. Die Verwaltung der Dokumente ließ, was Aktualität und Zugriffsmöglichkeiten angeht, zu wünschen übrig. Seit der Inbetriebnahme des Prozessmanagements haben wir homogene und durchgehende Prozessabläufe. Eine lückenlose Verfolgung interner und externer Reklamationen, rechnergestützte Instandhaltungsüberwachung oder Betriebsaufträge mit allen notwendigen Detailinformationen zur Herstellung unserer Produkte sowie eine hohe Prozessstabilität sind positive Folgen hieraus. Für ein sehr wichtiges Element des Managementsystems halte ich auch die Transparenz der Unternehmensziele sowie die Veröffentlichung der aktuellen Qualitätsslage. Die damit erreichte Auseinandersetzung aller Beschäftigten mit Problemen und Ergebnissen des Unternehmens haben bereits wesentliche Beiträge zur Unternehmenssicherung geleistet.“

Roland Beil, Prokurist, kaufmännischer Leiter: „Bereits in der Aufbauphase unseres Prozessmanagements konnten wir durch das systematische Vorgehen viele Leerläufe und Doppelaktivitäten erkennen und beseitigen. In der Systematik des Konzepts liegt ein erheblicher Nutzen, der in konkreten Einsparungen oder Ertragssteigerungen allerdings nur schwer zu formulieren ist. Ich bin überzeugt, dass wir mit der konsequenten Verfolgung des Prozessgedankens auf dem richtigen Weg sind. Der positive Verlauf vieler unserer Kennzahlen in den letzten Monaten bestätigt mich in dieser Ansicht.“

## Das Buch zum Thema



**H. Ellringmann und H. J. Schmelzer:**  
**Geschäftsprozessmanagement inside,**  
**Carl Hanser Verlag, München 2004 ff.**

Vierteljährlich stellen große und kleine Unternehmen aller Branchen ihre GPM-Lösungen vor. Bisher sind Berichte erschienen von: Vaillant Hepworth, Infineon, ZF Sachs, Kurz-Gruppe, Taunus-Sparkasse, GKS, Merck, Knorr-Bremse, Schuster Kunststofftechnik, Kaco, Doll Fahrzeugbau.

Hefte zu Grundlagen und Methoden des GPM sowie eine Marktstudie helfen, die Best Practices aus den Berichten auf das eigene Unternehmen zu übertragen.

► [www.kunststoffe.de/b095](http://www.kunststoffe.de/b095)

Ich bin mir aber darüber im Klaren, dass wir noch viel Überzeugungskraft und Arbeit vor uns haben, um alle Mitarbeiter ins Boot zu bekommen. Hierzu müssen wir die Verantwortung, die jeder hat, klar benennen.“

Dr. Eckhard Schuster, geschäftsführender Gesellschafter: „Unsere Mitarbeiter waren es gewohnt, in Zuständigkeiten zu denken. Niemand hatte in der Vergangenheit gezielt die Forderungen an sie gestellt, über diese Grenzen hinaus zu denken. Vom Prozessmanagement erwarten wir nun, dass die Ausführung einer Aufgabe vom Startpunkt bis zur Erledigung ganzheitlich betrachtet und verantwortet wird. Weil eine solche Herausforderung ohne Unterstützung nicht zu

meistern ist, bilden wir Prozesseigner und ausgewählte Mitarbeiter in drei Feldern aus, nämlich:

- Prozesse gestalten und optimieren,
- Friktionen an Nahtstellen zwischen Prozessen reduzieren und
- die Prozessleistung überwachen, bewerten, berichten und steuern.

Ich bin sehr zufrieden damit, dass es uns gelungen ist, die hohen Anforderungen der Norm TS16949 an uns als Automobilzulieferer nicht als eine Last von außen zu betrachten, sondern in der Ausgestaltung unserer Prozesse eine neue Stufe der Transparenz und Steuerbarkeit unseres Geschäfts zu erreichen. Diese ist ein entscheidender Faktor für die kontinuierliche Verbesserung unserer Kundenorientierung. Die Entwicklung der vorhandenen Kennzahlen zeigt uns, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind.“ ■

### DER AUTOR

DIPL.-ING. (FH) PETER FELBER, geb. 1967, ist seit 2000 bei der Schuster Kunststofftechnik GmbH, Waltershausen, als Prokurist für die Projektierung der Aufträge zuständig und der Managementsystembeauftragte des Unternehmens. Er war projektverantwortlich für die Einführung des Prozessmanagements; [p.felber@schuster-kunststofftechnik.de](mailto:p.felber@schuster-kunststofftechnik.de)

### SUMMARY PLAST EUROPE

## Success Factor Business Process Management

**ENTERPRISE TRANSPARENCY.** *In recent years – both in the manufacturing industry and in service industries – it has turned out that controlling business processes is probably the most important factor for entrepreneurial success. The following report describes how a medium-size enterprise organises, structures and supervises its processes.*

NOTE: You can read the complete article by entering the document number **PE103422** on our website at [www.kunststoffe.de/pe](http://www.kunststoffe.de/pe)



Schuster Kunststofftechnik GmbH  
Verwaltung  
Sedanstr. 16-18  
D-58507 Lüdenscheid  
Tel. (0 23 51) 90 72 - 0  
Fax (0 23 51) 90 72 32  
info@schuster-kunststofftechnik.de



Schuster Kunststofftechnik GmbH  
Werk Waltershausen  
Lauchaer Höhe 13  
D-99880 Waltershausen  
Tel. (0 36 22) 40 10 - 0  
Fax (0 36 22) 40 10 - 140  
zentrale@schuster-kunststofftechnik.de



Schuster Kunststofftechnik GmbH  
Werk Seebach  
Industriestr. 14  
D-99846 Seebach  
Tel. (03 69 29) 77 80,  
Fax (03 69 29) 8 90 56  
zentrale@schuster-kunststofftechnik.de



Werkzeugbau Ruhla GmbH  
Industriestr. 14  
D-99846 Seebach  
Tel. (03 69 29) 77 80  
Fax (03 69 29) 8 90 56  
info@werkzeugbau-ruhla.de



Back Stickers, Industrial Labels  
Amsterdamsestraatweg 43  
NL-1411 AX Naarden  
Tel. +31 (0)35 69 91 130  
Fax +31 (0)35 69 48 358  
eMail info@backint.nl

