

## Prozessmanagement – PRAXIS

### Prozessuntersuchung im Vertrieb eines international tätigen Unternehmens

#### Die Ausgangssituation

In einem international tätigen Unternehmen im Bereich Gerätebau (Einzel- bzw. Kleinstserienfertigung) sollte eine Prozessuntersuchung im Vertrieb durchgeführt werden. Ausgangspunkt war die wiederholte Forderung des Vertriebsleiters nach mehr Personal. In einem Benchmarking wurde festgestellt, dass die Mitbewerber mit geringerem Personalaufwand einen höheren Umsatz einfuhren. Nach Meinung des Geschäftsführers hatte der Vertrieb mehrere Probleme:

- ▲ er war schlecht organisiert
- ▲ die Vertretung der Vertriebsrepräsentanten untereinander funktionierten nicht
- ▲ die Bearbeitung der Aufträge dauerte zu lange
- ▲ die häufigen Änderungen von Aufträgen belasteten die Entwicklung
- ▲ die Vertriebsrepräsentanten waren den größten Teil ihrer Arbeitszeit nicht im Außendienst, konnten also auch nicht so viele Aufträge akquirieren

Darüber hinaus wurde die Vertriebsmarge immer kleiner, somit der Vertrieb zu teuer und die Gewinnerwartung geringer.

Unsere Aufgabe war es, die Situation zu untersuchen und auszuwerten, um weitere Maßnahmen zur Verbesserung des IST-Zustandes aufzuzeigen.

#### Die Vorbereitungen

Der erste Schritt war die Einsichtnahme in die Stellenbeschreibungen und das Organigramm. Darüber hinaus wurden die Schnittstellen des Vertriebes zu anderen Abteilungen herausgearbeitet, um abzuschätzen, welche Daten für die anderen Abteilungen erforderlich waren. Mit dem Vertriebsleiter wurde bei einem Termin auf Basis eines Interviews die Abgrenzung des Aufgabenbereichs zu den anderen Abteilungen festgelegt, die Schnittstellen definiert und die Ansprechpartner fixiert. Darüber hinaus hatte er das Problem aus seiner Sicht dargestellt. Zu den gleichen Themen wurden die Vertriebsmitarbeiter in der gleichen Art, ohne Vorgesetzte, interviewt.

Parallel dazu waren von der Geschäftsführung der Betriebsrat und die Mitarbeiter über die anstehende Untersuchung informiert worden. Diese Information hatte nur allgemeinen Charakter. Die Information über die Ziele und Details der Untersuchung wurde von uns in einer Kick-Off-Sitzung mit dem Betriebsratsvertreter und den betroffenen Mitarbeitern durchgeführt. Wichtig bei solchen Untersuchungen ist, dass der Betriebsrat mit eingebunden wird, um Irritationen und Ärger zu vermeiden. Er ist über den gesamten Projektverlauf informiert worden und war zum Teil durch ein Betriebsratsmitglied vertreten.

#### Anmerkung:

Bei einer Ablaufuntersuchung besteht gegenüber dem Betriebsrat Informationspflicht. Wenn es erforderlich wird, nach der Ablaufuntersuchung Arbeitsabläufe zu ändern oder personelle Maßnahmen zu ergreifen, besteht aufgrund der §§ 87, 90, 91, 99, 102 und 104 BetrVG Unterrichtsrecht, Beratungsrecht, Mitbestimmungsrecht und unter Umständen das Recht, die Einigungsstelle anzurufen.

## Erfassung der Standpunkte der Beteiligten („Unbehagen“)

Zur Beschreibung der IST-Situation im Vertrieb standen nach den Interviews folgende Aussagen gegenüber:

### Geschäftsleitung

- ▲ Es besteht kein klares Bild, welche Tätigkeiten wirklich durchgeführt werden.
- ▲ Es wird zu wenig aktive Vertriebsarbeit geleistet.
- ▲ Es wird vermutet, dass sich die Mitarbeiter in administrativen Tätigkeiten verzetteln.
- ▲ Die Mitarbeiter sind nicht ausgelastet, es bestehen freie Kapazitäten.
- ▲ Es wird angezweifelt, ob alle Arbeiten wirklich notwendig sind.
- ▲ Es werden unwichtige Arbeiten durchgeführt.
- ▲ Die Mitarbeiter führen ein Eigenleben und sind schlecht organisiert.
- ▲ Es fehlt eine sinnvolle Ablauforganisation.

### Vertriebsleitung

- ▲ Mehraufwand durch die Versetzung von Mitarbeitern.
- ▲ Bedingt durch die Reduzierung des Personals in der Entwicklung höherer Aufwand.
- ▲ EDV-Unterstützung im Vertrieb ist unzulänglich.
- ▲ Verschärfung der Situation durch Kündigung eines Mitarbeiters.

### Vertriebsmitarbeiter

- ▲ Man fühlt sich überlastet, die Arbeit ist nicht zu schaffen.
- ▲ Die Abteilung ist unterbesetzt.
- ▲ Man muss sich zu sehr um administrative Aufgaben kümmern.
- ▲ Arbeiten und Projekte bleiben wegen Personalmangel liegen.
- ▲ Es gibt keine klaren Prioritäten bei der Abarbeitung der Aufgaben.
- ▲ Ständige Mehrarbeit aufgrund von Arbeitsüberlastung.
- ▲ Zu hoher Aufwand für das Troubleshooting.

Aufgabe war es, als neutraler Dritter diese Aussagen zu be- oder widerlegen. Darüber hinaus sollten Vorschläge zur Verbesserung der Situation gemacht werden. Aufgrund dieser Aussagen haben wir uns für die Untersuchung der Probleme in Form einer Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse entschieden.

## Die Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse

Ziel einer Aufgaben- und Tätigkeitsanalyse ist es, sich einen Überblick über die Aktivitäten und die Prozesse zu verschaffen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen sowie die interne Organisation bzw. die Aufgabenverteilung und Abwicklung.

Diese Analyse ist die Grundlage für eine spätere Prozessoptimierung. Dies ergibt sich aus der Art und der Verarbeitung der erfassten Daten:

- ▲ erfassen aller Geschäftsvorfälle eines repräsentativen Zeitraum
- ▲ erfassen der durchschnittlichen Bearbeitungszeiten je Geschäftsvorfall
- ▲ ergänzen von Tätigkeiten, die nicht in der Stellenbeschreibung aufgeführt sind
- ▲ erfassen und bewerten der Hilfsmittel (EDV etc.) und Formblätter
- ▲ erfassen der Art und Weise der innerbetrieblichen Kommunikation

Ausgehend von diesen Daten können u.a. folgende Auswertungen gemacht werden:

- ▲ Verteilung und Gruppierung der Geschäftsprozesse
- ▲ Verteilung der Mitarbeitergruppen zu Geschäftsprozessen
- ▲ SOLL/IST-Vergleich Selbstaufschreibung/Stellenbeschreibung
- ▲ IST-Tätigkeiten (Geschäftsprozesse) im Vertrieb
- ▲ Anzahl der Unterbrechungen von Geschäftsprozessen
- ▲ durchschnittliche Bearbeitungszeit der Geschäftsprozesse
- ▲ ABC-Analyse der Geschäftsprozesse
- ▲ Verteilung der Verursacher zu den Geschäftsprozessen
- ▲ Vergleich der Kosten durch die Verursacher mit der Umsatzstatistik
- ▲ Art und Weise der innerbetriebliche Kommunikation

Diese Auswertungen lassen zu folgenden Punkten eine Aussage zu:

- ▲ Definition der Aufgaben und Tätigkeiten für den Vertrieb
- ▲ Analyse und Bewertung der Aufgaben und Tätigkeiten
- ▲ Analyse und Bewertung der innerbetrieblichen Kommunikation
- ▲ Bestimmung der Kapazitätsauslastung und Verfügbarkeit der Mitarbeiter
- ▲ Personalmessung
- ▲ Entwicklung von Ansätzen zur Optimierung

In der gesamten Untersuchung wurde viel Wert auf die innerbetriebliche Kommunikation gelegt.

Dies war aus zwei Gründen erforderlich:

1. Der Vertrieb war nicht an das PPS-System angebunden.
2. Zu wenig Information kann genauso wie zu viel Information schaden. Es ist wichtig, dass die richtigen Informationen, zum richtigen Zeitpunkt, in der notwendigen Qualität und in ausreichendem Maße an alle Beteiligten weitergegeben werden. Ein Nichteinhalten dieser Regel führt zu Doppelarbeit, unnötigen Verzögerungen und auf jeden Fall zu Fehlleistungen (unnötige Arbeiten).

Aufgrund der personellen Zusammensetzung (kfm.-Angestellte, Betriebswirte, Dipl.-Ing.) und der für notwendig erachteten Untersuchung seitens der Mitarbeiter hatten wir uns entschieden, die erforderlichen Daten durch Selbstaufschreibung, Multimoment Aufnahmen und Interviews zu ermitteln.

### **Kick-Off-Sitzung**

In der Kick-Off-Sitzung wurden von uns die konträren Auffassungen der Betroffenen nochmals gegenübergestellt. Den Anwesenden wurde unsere Aufgabe und die aus der Datenermittlung resultierenden Auswertungen erklärt. Hauptschwerpunkt der Veranstaltung war die Erläuterung der Datenerfassungsbögen. Allen Mitarbeitern ist eine Un-

terlage mit allen notwendigen Formblättern, Informationen und eine Ablaufbeschreibung der Selbstaufschreibung übergeben worden.

Weiterhin eine Aufstellung der möglichen Geschäftsprozesse mit der Auflage, sie zu erweitern, falls Tätigkeiten nicht enthalten sein sollten. Allen Mitarbeitern und dem Betriebsrat wurde zugesichert, dass eventuelle Abweichungen von der Betriebsnorm und die Leistungsdaten einzelner Mitarbeiter nicht weitergegeben werden. Die Auswertung der Ergebnisse wurde mitarbeiterneutral nur gruppenbezogen durchgeführt.

### **Erfassung der Tätigkeiten und Auswertung**

In der ersten Woche der Selbstaufschreibung war ein höherer Aufwand für die Kontrolle und Prüfung auf Logik erforderlich. Wir mussten ständig vor Ort sein, um Fragen zu klären oder sonstige Unterstützung zu leisten. Im Verlauf der Untersuchung nahm dieser Aufwand ab und beschränkt sich auf Multimoment Aufnahmen (2 Tage pro KW) sowie die Datenerfassung. Nach Ablauf der sechswöchigen Untersuchung konnte die Auswertung vorgenommen werden.

### **Auswertung der Ergebnisse**

Bei der Auswertung ergaben sich ca. 74 Geschäftsvorfälle, die bearbeitet wurden. Diese Geschäftsvorfälle sind in vier Gruppen von Geschäftsprozessen eingeteilt worden:

- ▲ Gruppe A: Vertriebtätigkeit
- ▲ Gruppe B: Auftragsabwicklung
- ▲ Gruppe C: Technische Klärung / Troubleshooting
- ▲ Gruppe D: Produktmanagement / Dokumentation

Als Mitarbeitergruppen wurden untersucht:

- ▲ Gruppe 1, die Vertriebsrepräsentanten
- ▲ Gruppe 2, kaufmännische Betreuung und Verwaltung
- ▲ Gruppe 3, Support (techn. Klärung / Troubleshooting)

Es gab zwei Auswertungen zu den Prozessen. Zuerst wurden die Prozesse in einer Übersicht als Ganzes über den gesamten Vertrieb betrachtet. Dazu erfolgten folgende Auswertungen:

- ▲ Verteilung der Geschäftsprozessgruppen prozentual
- ▲ Häufigkeit der Geschäftsprozesse
- ▲ Unterbrechung der Geschäftsprozesse
- ▲ anfallende Bearbeitungszeit pro Geschäftsprozess
- ▲ durchschnittliche Dauer jedes Geschäftsprozesses
- ▲ durchschnittliche Kosten pro Geschäftsprozess
- ▲ ABC-Analyse nach Bearbeitungszeit, Kosten und innerhalb der Geschäftsprozessgruppen
- ▲ Verteilung der Geschäftsprozesse auf Basis des Aufwandes verursachergerecht
- ▲ Verteilung des Anteils der Bearbeitung nach Umsatz mit den Verursachern

Die zweite Auswertung wurde pro Mitarbeitergruppe durchgeführt.

Hieraus war erkennbar, welche Gruppe welche der Prozesse bearbeitet. Weiterhin konnte ein Abgleich mit den Stellenbeschreibungen vorgenommen werden (welche Tätigkeiten waren enthalten, welche nicht).

## Ergebnis der Untersuchung

Die ausgewerteten Daten sind nur als Näherung zu verstehen. Sie erfüllen eine statistische Genauigkeit von ca. 80%. Nach Aussage des Vertriebsleiters war dieser Zeitraum von 6 Wochen als repräsentativ anzusehen.

Das Problem bei dieser Art der Datenerfassung ist, dass sie nie im Genauigkeitsbereich einer REFA-Zeitaufnahme liegen kann, da die Erfüllung der Arbeitsaufgaben an andere Voraussetzungen wie an Montagearbeitsplätzen in der Fertigung gebunden ist. In so einer Untersuchung sind auch saisonale Schwankungen nicht berücksichtigt. Trotzdem sind die Daten, bei normalen Voraussetzungen und normalem Arbeitsanfall, mit hoher Wahrscheinlichkeit im Durchschnitt auf das Jahr portierbar.

## Die Ergebnisse im Einzelnen:

### Gesamtauswertung

- ▲ Der Anteil der Vertriebstätigkeiten war mit ca. 45% zu gering.
- ▲ Der Anteil der Auftragsabwicklung, kfm. Betreuung und Verwaltung erschien mit 35% im angemessenen Rahmen. Durch Anbindung an das PPS-System mit einem Vertriebsmodul könnte eine Verbesserung erzielt werden (Schätzung: 15-20%)
- ▲ Der Anteil an der Dokumentation lag mit 15% wesentlich zu hoch.

### Gruppe 1,

#### Vertriebsrepräsentanten

- ▲ Der Anteil mit Vertriebstätigkeiten lag mit 60% zu niedrig (SOLL: 80%)
- ▲ Troubleshooting gehörte, bis auf minimale Anteile, zum techn. Support.
- ▲ Die Dokumentation lag mit 10%-Anteil um das Doppelte zu hoch. Hier sollte von anderen Abteilungen Zuarbeit geleistet werden.

### Gruppe 3,

#### Auftragsabwicklung, techn. Support

- ▲ Bei dieser Gruppe sollten max. 10% Vertriebstätigkeit anfallen, 20% waren zu hoch.
- ▲ Max. 10% Produktmanagement und Dokumentation, 20% waren zu hoch.
- ▲ Die Dokumentation lag mit 10%-Anteil um das Doppelte zu hoch. Hier sollte von anderen Abteilungen Zuarbeit geleistet werden

### Innerbetriebliche Kommunikation

- ▲ Die innerbetriebliche Kommunikation war personenabhängig. Wenn sich Mitarbeiter „verstehen“, funktionierte sie besser, als wenn Mitarbeiter sich „nicht so gut verstehen“.
- ▲ Informationen wurden zu spät weitergegeben und waren zum Teil nicht vollständig.
- ▲ Der Papierfluß war nicht zeitnah. SOLL-IST-Vergleich Stellenbeschreibung/ IST-Tätigkeiten
- ▲ Die Mitarbeiter bearbeiten Prozesse, die nicht in der Stellenbeschreibung enthalten waren.
- ▲ Die Mitarbeiter bearbeiten Prozesse nicht, die in der Stellenbeschreibung vorhanden waren
- ▲ Die Stellenbeschreibungen mussten überarbeitet werden.

- ▲ Die Gruppen 1 und 2 nahmen, in Bezug auf die Häufigkeit der Unterbrechungen, eine Spitzenposition ein.
- ▲ Die Mitarbeiter verzettelten sich. Eine Umorganisation war erforderlich.
- ▲ Der Aufwand für das Troubleshooting war geringer als angegeben.
- ▲ Der Bearbeitungsaufwand für einige Kunden stand nicht im Verhältnis zum Umsatz
- ▲ Der Anteil der intern gerichteten Tätigkeiten war mit 39% zu hoch.

### Maßnahmen aus der Untersuchung

Aus verständlichen Gründen wird hier weder das Unternehmen genannt, noch das genaue Ergebnis veröffentlicht. Die aufgeführten Ergebnisse beinhalten, nach unserer Erfahrung, den überwiegend in Unternehmen vorhandenen Standard. Wobei hier nicht bestritten wird, dass sich die Daten marginal zu anderen Vergleichsunternehmen ändern können. Es wurden folgende Änderungen im Ablauf (Prozessorganisation) vorgenommen:

- ▲ Verstärkung des techn. Support durch zwei Mitarbeiter.
- ▲ Umorganisation der Vertriebsabteilung und Umverteilung der Aufgaben, damit die Vertriebsrepräsentanten mehr Freiraum für die eigentlichen Aufgaben bekommen.
- ▲ Integration des Vertriebsmoduls in das PPS-System.
- ▲ Überarbeitung der Stellenbeschreibungen.
- ▲ Gezielte Veränderung der Organisation der zu bearbeitenden Geschäftsprozesse nach der ABC-Analyse
- ▲ Genauere Aufgabenverteilung mit Setzung von Prioritäten
- ▲ Verbesserung der Personalführung und des Informationsflusses.
- ▲ Einführung einer prifektbezogenen Organisation sowie die Einführung von Projektmanagement

### Folgen der durchgeführten Maßnahmen

Bis auf die Aufstockung des Personals um einen Mitarbeiter, die Integration des Vertriebsmoduls in das PPS-System sowie die Einführung von Projektmanagement konnten alle Maßnahmen weitgehend kostenneutral durchgeführt werden.

Es war erforderlich, die Entwicklung von einer reinen Aufbauorganisation auf eine projektbezogene Organisation im Sinne des Projektmanagement umzustellen.

Bestimmte Produktgruppen wurden durch die Projektleiter als Ansprechpartner repräsentiert. Aufgrund der Prozessorganisation und Einführung des Projektmanagements konnten Störungen während des Produktionsablaufes (bis zu vier verschiedene Mitarbeiter aus drei Abteilungen mit vier verschiedenen Informationen wollen vier verschiedene Änderungen von den Produktionsmitarbeitern in der Montage) beseitigt werden.

Durch die Anbindung des Vertriebes an das PPS-System und die Organisationsänderung ist das innerbetriebliche Informationssystem gravierend verbessert worden.

Die Vertriebsrepräsentanten hatten mehr Zeit für die Akquisition und den Vertrieb.

*Die Mitarbeiter waren mit den Änderungen und der „neuen“ Aufgabenverteilung „zufrieden“. Dies konnte sichergestellt werden, weil nach Absprache mit der Geschäftsleitung keiner „verloren“ hatte und nur die Berater „Schuld“ an den Änderungen hatten. Trotzdem empfanden alle Mitarbeiter die Lösung des Problems als ihr Werk.*

Möchten Sie mehr erfahren?

Nehmen Sie Kontakt mit den Spezialisten der bm-orga GmbH auf. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht.

### bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation

Stadthausbrücke 1-3

20355 Hamburg

Telefon: [+49 \(0\) 40-376 44-652](tel:+4904037644652)

Telefax: [+49 \(0\) 40-376 44-500](tel:+4904037644500)

Mail: [info@bm-orga.com](mailto:info@bm-orga.com)

Web: [www.bm-orga.com](http://www.bm-orga.com)



**Verfasser:**

Dipl.-Ing. REFA-Ing.  
Jürgen Wintzen

bm – orga GmbH  
Beratung für Management & Organisation  
Geschäftsführer