

Projektbericht

Geschäftsprozessmanagement bei der Kaco GmbH

Klaus Tengler, Dr. J. F. Marx

Inhalt

1. Vorstellung des Unternehmens
2. Initialisierung
3. Projektvorbereitung
4. Realisierung des Geschäftsprozessmanagements
5. Prozesscontrolling
6. Ergebnisse

Die vollständige Version des Berichtes finden Sie in dem Periodikum:
H. Ellringmann / H. J. Schmelzer, Geschäftsprozessmanagement inside, Hanser, 2004

1. Vorstellung des Unternehmens

Die Kaco GmbH + Co. KG ist ein weltweit agierendes mittelständisches Unternehmen mit Sitz in Heilbronn. Als Teil der brasilianischen SABÖ Gruppe ist das Unternehmen auf 5 Kontinenten präsent.

Schwerpunkt der Produktpalette sind Dichtelemente für die Automobil-, Haushaltsgeräte- und Pneumatikindustrie. Das folgende Bild illustriert den Einsatzbereich der Kaco-Produkte im Automobilbereich.

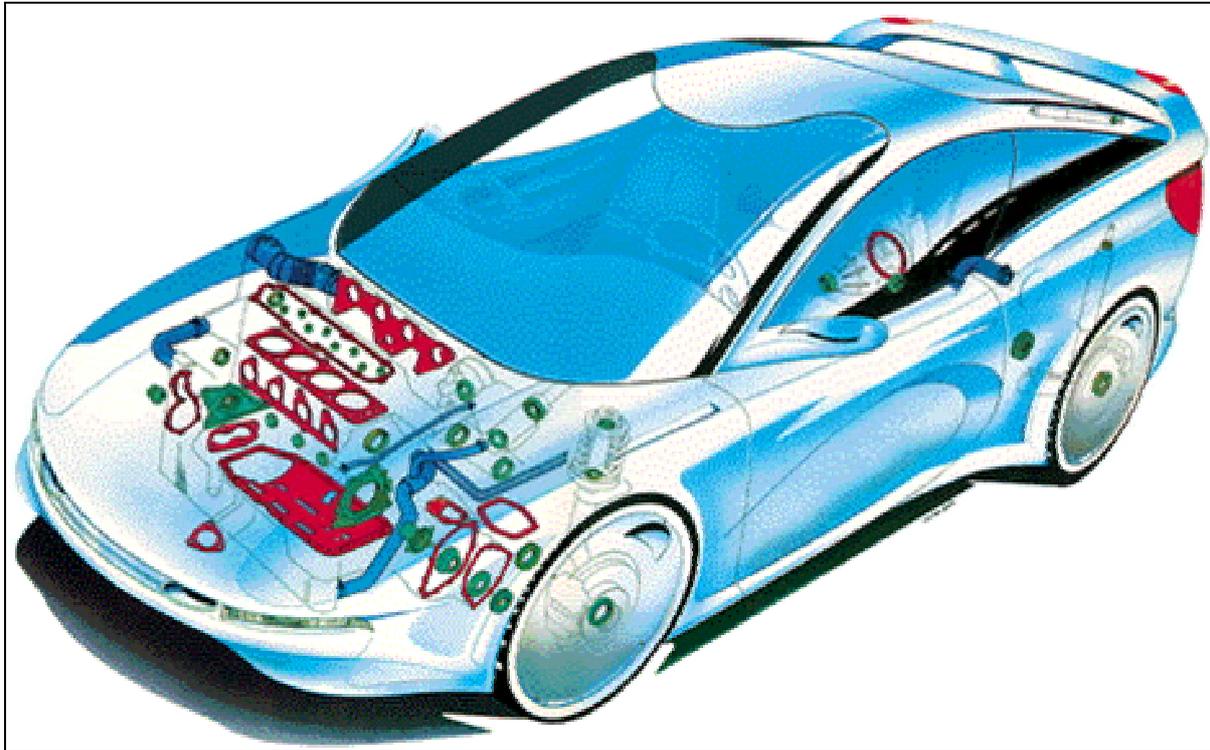


Abb. 1: Einsatzbereiche der Kaco-Produkte im Automobilbereich

Neben den Bereichen Entwicklung, Anwendungstechnik und Vertrieb werden AXIA®-Gleitringdichtungen, RADIA®-Wellendichtringe sowie Ölhydraulik- und Pneumatikdichtungen für Kunden in über 70 Ländern der Welt hergestellt.

Die KACO GmbH + Co. KG Dichtungswerke beschäftigt in Deutschland aktuell ca. 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In Österreich - am Standort St. Michael - sind weitere 170 Mitarbeiter und in der 1996 begonnen ungarischen Produktionsstätte - in Enese - bereits 250 Mitarbeiter beschäftigt.

2. Initialisierung

Der Anstoß für die Auseinandersetzung mit dem Thema Geschäftsprozessmanagement kam bei Kaco im Jahre 2001 von dem Wunsch, das bestehende Qualitätsmanagement schlanker zu gestalten und stärker an die Bedürfnisse des Unternehmens anzupassen. Konkreter Anlass war die Forderung der damals neuen ISO9001:2000 mit der Forderung nach einer prozessorientierten Struktur. Zusätzlich sollten auch die bis dahin parallel laufenden Aktivitäten im Qualitäts- und Umweltmanagementsystem auf eine gemeinsame Basis gestellt werden.

Durch die konsequente Verfolgung des Prozessgedankens ergaben sich über die Jahre all die Fragen, Aufgabenstellungen und Lösungen, die sich auch in einem Projekt mit strategischer Herangehensweise ergeben. Die Autoren unterscheiden strategisches GPM, wie es z.B. in den Berichten von Merck und Vaillant beschrieben ist und GPM, welches sich aus dem meist operativ angelegten Qualitätsmanagement ergibt. Am Markt kann man beobachten, dass mittelständisch orientierte Unternehmen zumeist den letztgenannten Weg beschreiten.

Zur Prozessdokumentation wurde frühzeitig die Software hyScore ProcessBuilder eingesetzt, die im Verlaufe des Projektes mit einer webbasierten Datenbanklösung zu einem leistungsfähigen Prozesscontrolling- und Reportingsystem weiter entwickelt wurde.

3. Projektvorbereitung

Um ein breites Verständnis für die Zusammenführung der funktionalen Organisation (oben links) mit der prozessorientierten Organisation (unten rechts) zu wecken, wurde folgende Grafik vorgestellt.

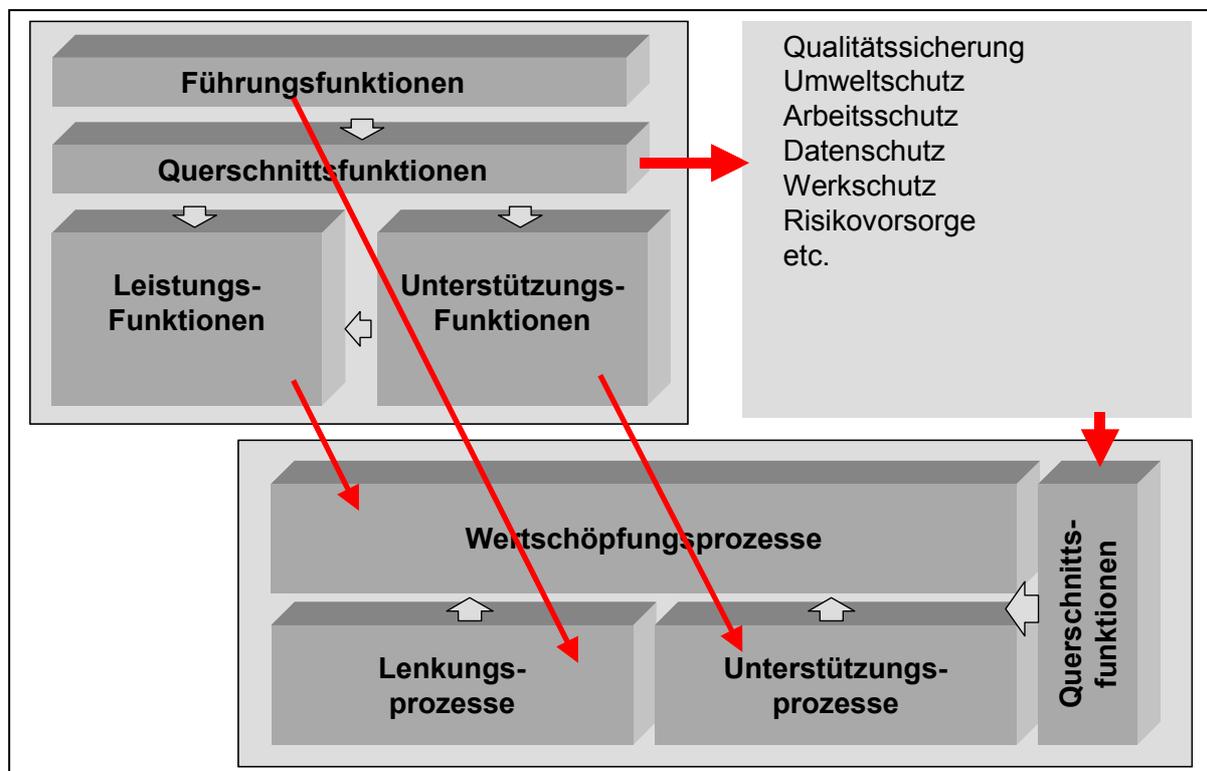


Abb. 2: Transformation von Funktionen zu Prozessen

Dabei wurde die Trennung in Lenkungs-, Wertschöpfungs- und Unterstützungsprozesse als wesentliche Gliederung genommen. Ein weiteres Kriterium war die Verbindung von aus (interner und externer) Kundensicht zusammenhängenden Aufgaben.

4. Realisierung des Geschäftsprozessmanagements

Das Zielsystem der Kaco weicht somit inhaltlich von den klassischen Perspektiven der Balanced Scorecard ab. Dies erklärt sich durch die historische Entwicklung des Zielsystems, welches sich lange Zeit vor dem GPM-Projekt aus dem Qualitätsmanagement entwickelt hat und im Rahmen des Projektes um weitere Gesichtspunkte ergänzt wurde. Die Art und Weise, wie Ziele quantifiziert, festgelegt und mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden, ist allerdings mit der Methodik der Balanced Scorecard vergleichbar.

Die folgende Abbildung zeigt das Zusammenspiel von Zielperspektiven, strategischen Zielen und Einzelzielen im Zielbaum.

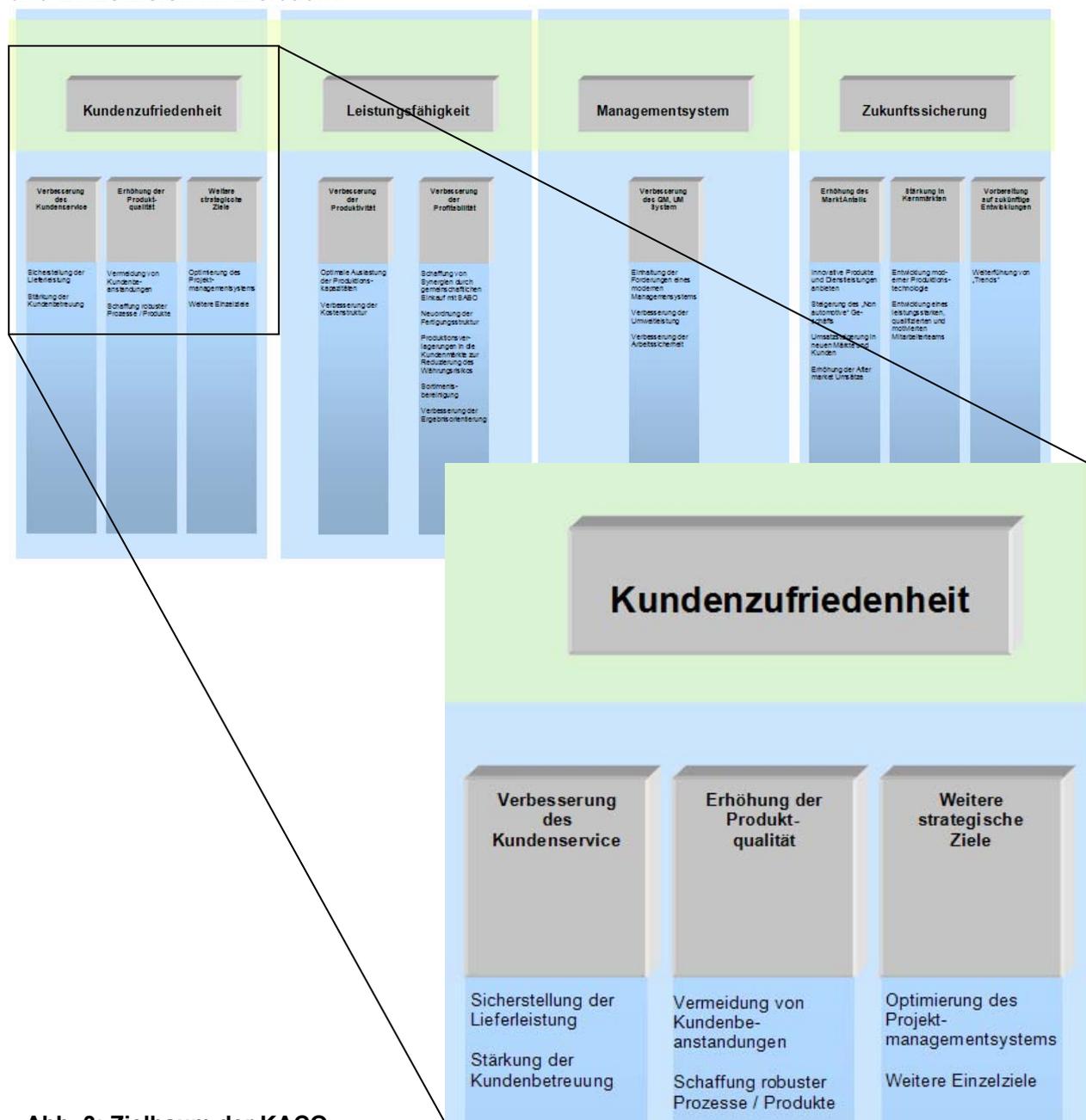


Abb. 3: Zielbaum der KACO

Mitte 2004 wurden das Kennzahlenmodell und das Prozessmodell miteinander verschmolzen und im Rahmen der Einführung des hyScore ProcessManager für alle Mitarbeiter transparent darstellt.

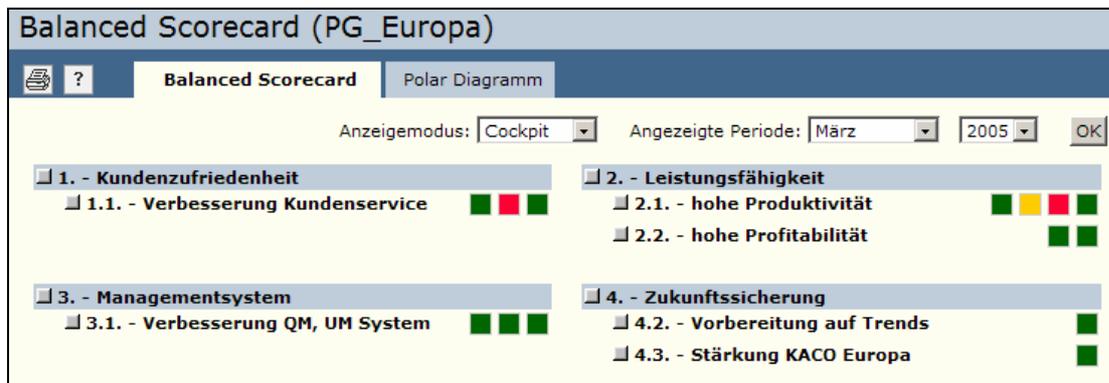


Abb. 4: Unternehmenscockpit der Kaco (Auszug)

Der hyScore ProcessManager erlaubt eine dynamische Zielverfolgung, die die Umsetzung der strategischen Ziele visualisiert.

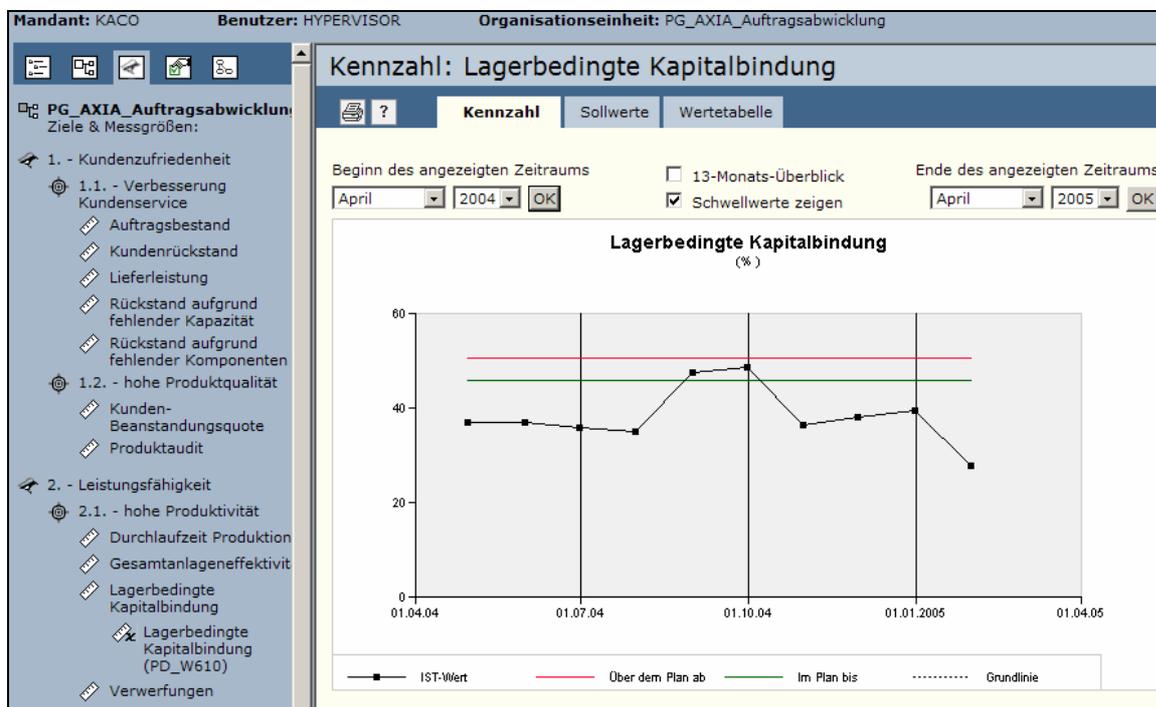


Abb. 5: Darstellung Zielperspektiven, Strategische Ziele, Kennzahlen

In der Grafik sieht man, dass auf jeder Ebene (hier Kaco Europe) der Zielperspektive (z.B. Kundenzufriedenheit, Leistungsfähigkeit, ...) einzelne Strategische Ziele zugeordnet werden, die über Kennzahlen messbar gemacht werden. Die Grafik bildet für den ausgewählten Zeitraum den Ist-Wert sowie den Soll-Wert ab (oberste Linie). Beim Auftragsbestand handelt es sich beispielsweise um eine Kennzahl „Je größer desto besser“.

Die Prozesslandkarte des Unternehmens sieht wie folgt aus:

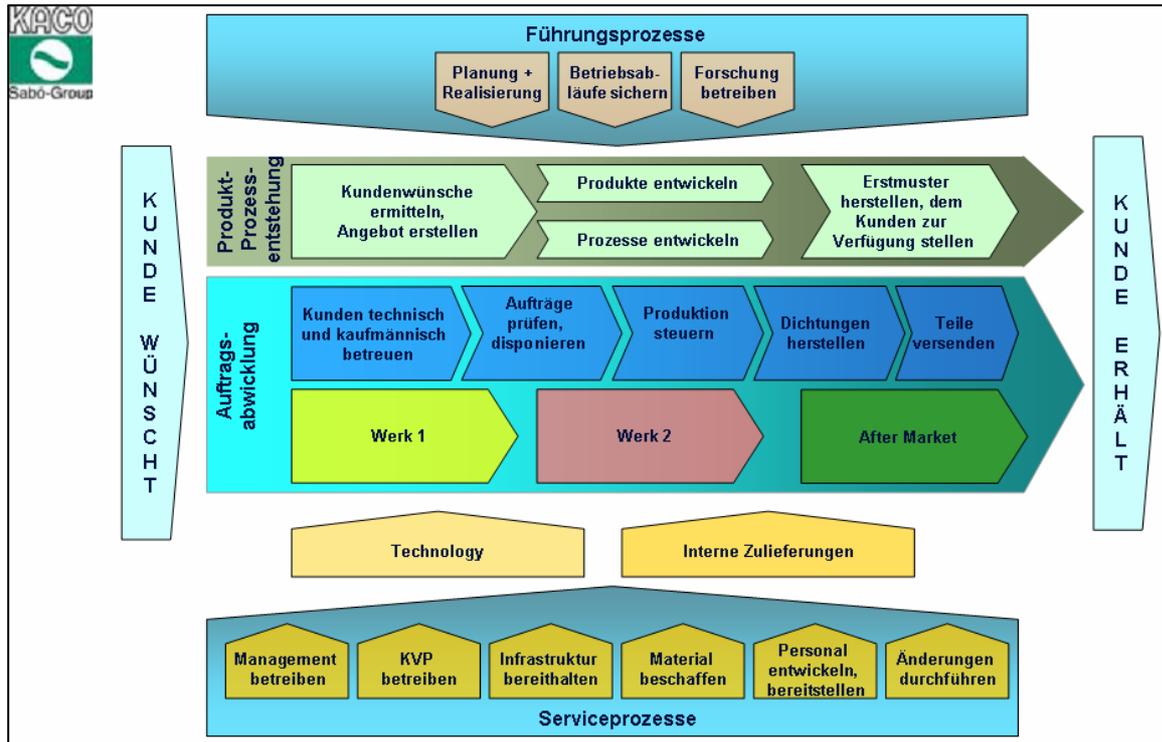


Abb. 6: Prozesslandkarte aktuell

Es werden nicht nur die Geschäftsprozesse, sondern auch die Teilprozesse und die Geltungsbereiche gezeigt.

Die Dokumentation der Prozesse erfolgt in Form von Ablaufschemata, die mit dem hyScore ProcessBuilder erstellt werden:

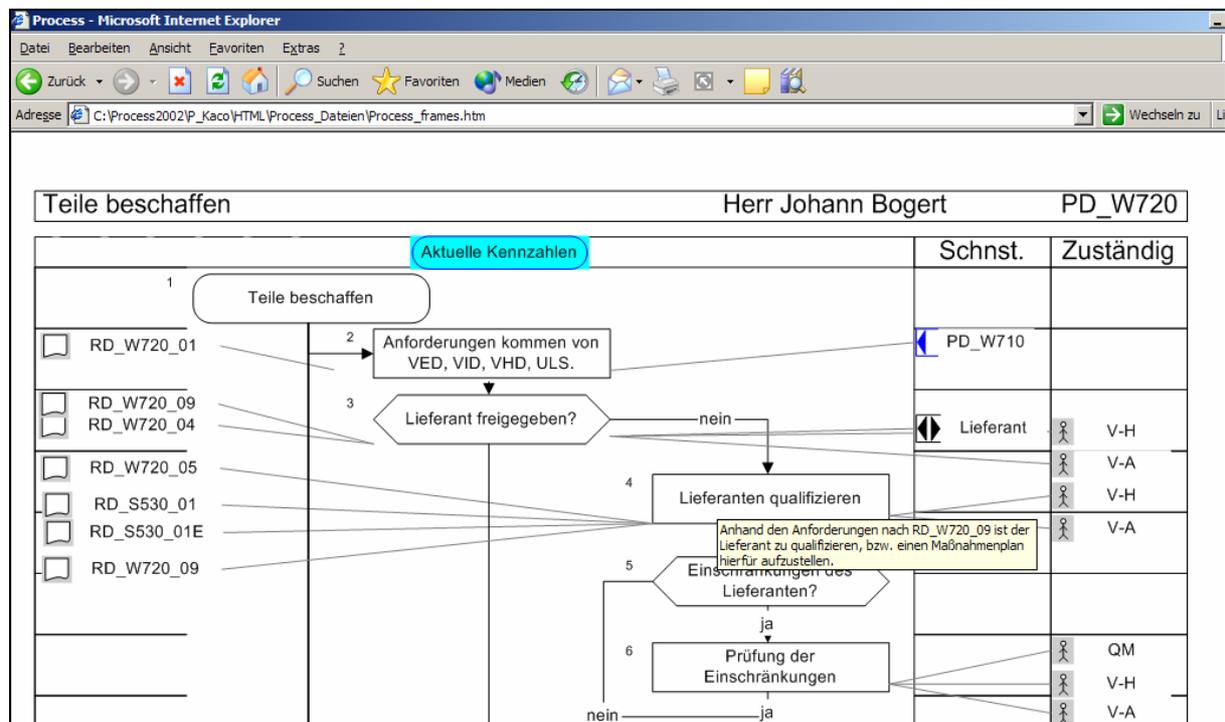


Abb. 7: Prozessbeschreibung am PC

Kennzahlen für die Leistungsmessung der Prozesse wurden zu jedem Einzelprozess als Ideensammlung zusammengestellt. Die systematische Verknüpfung mit dem Kennzahlensystem, welches sich aus der Unternehmensstrategie ableitet, erfolgte erst zu einem späteren Zeitpunkt.

Mit der Umsetzung des Kennzahlenprojektes in 1994 wurde die direkte Verbindung zwischen Strategie, Unternehmens- und Prozesszielen sowie strategischen und operativen Kennzahlen geschaffen.

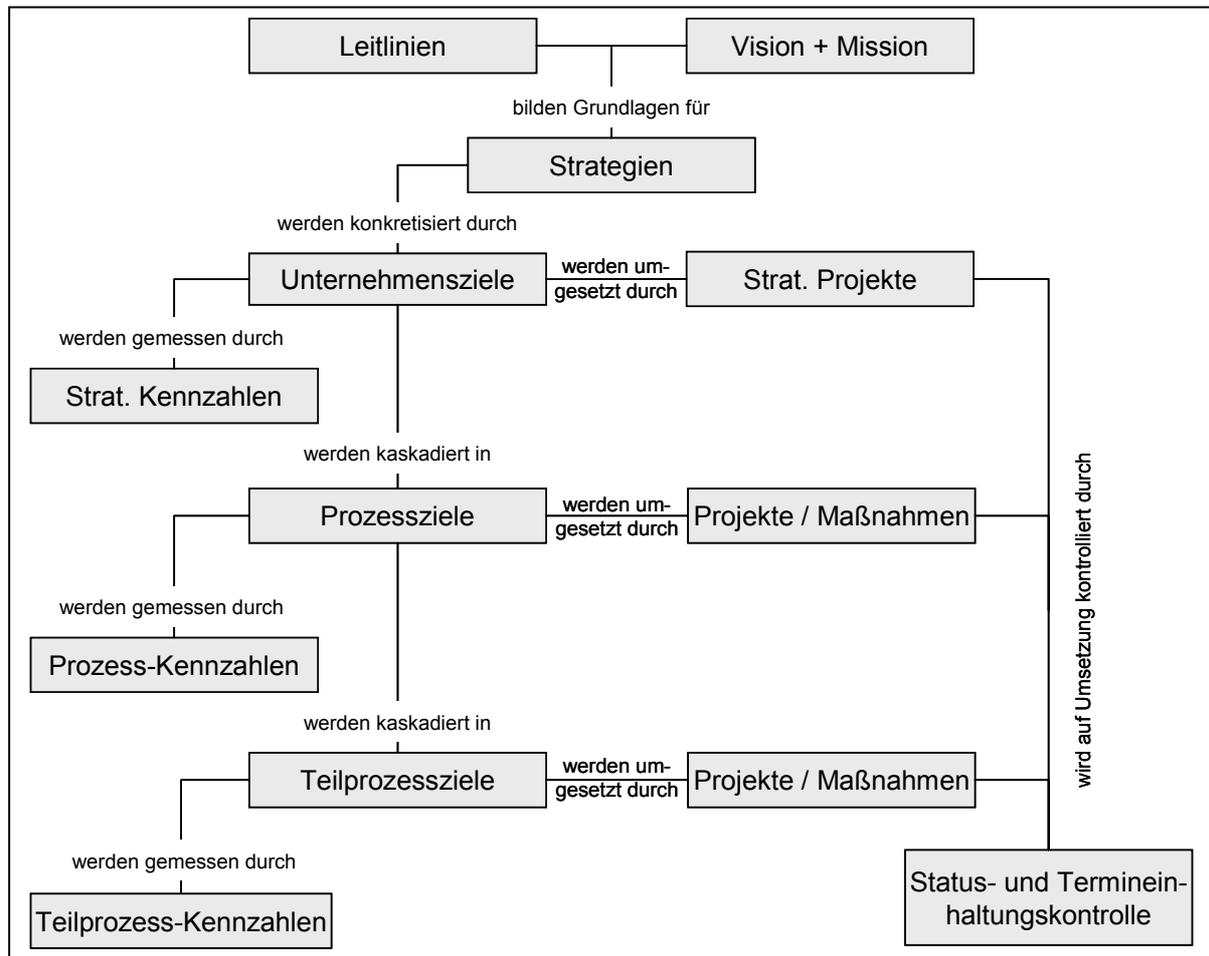


Abb. 8: Strategie => Ziele => Kennzahlen => Maßnahmen

Die Einführung des Prozessmanagements zog organisatorische Anpassungen nach sich. Für die Einzelprozesse sind Prozessverantwortliche benannt, die den Prozessgruppeneigner auch hierarchisch unterstellt sind. Vielfach haben die Prozesseigner ihrerseits sog. Porter benannt, die für die zeitnahe Erfassung der Kennzahlen verantwortlich sind. Die Ergebnisverantwortung verbleibt aber bei den Prozesseignern.

5. Prozesscontrolling

Der Prozesskontrolle kommt im Geschäftsprozessmanagement der Kaco eine ausgeprägte Rolle zu. Seit Mitte 2004 ist die gesamte Berichterstattung an der Prozessstruktur ausgerichtet. Um dies zu erreichen, war es erforderlich, den logischen Aufbau von Prozessen, Prozessgruppen und Geschäftseinheiten sauber aufeinander abzustimmen.

Die Zielerreichung wird in Form von Prozesscockpits visualisiert, die alle prozessbezogenen Ziele und Kennzahlen in einer individuell einstellbaren Übersicht zusammenfasst

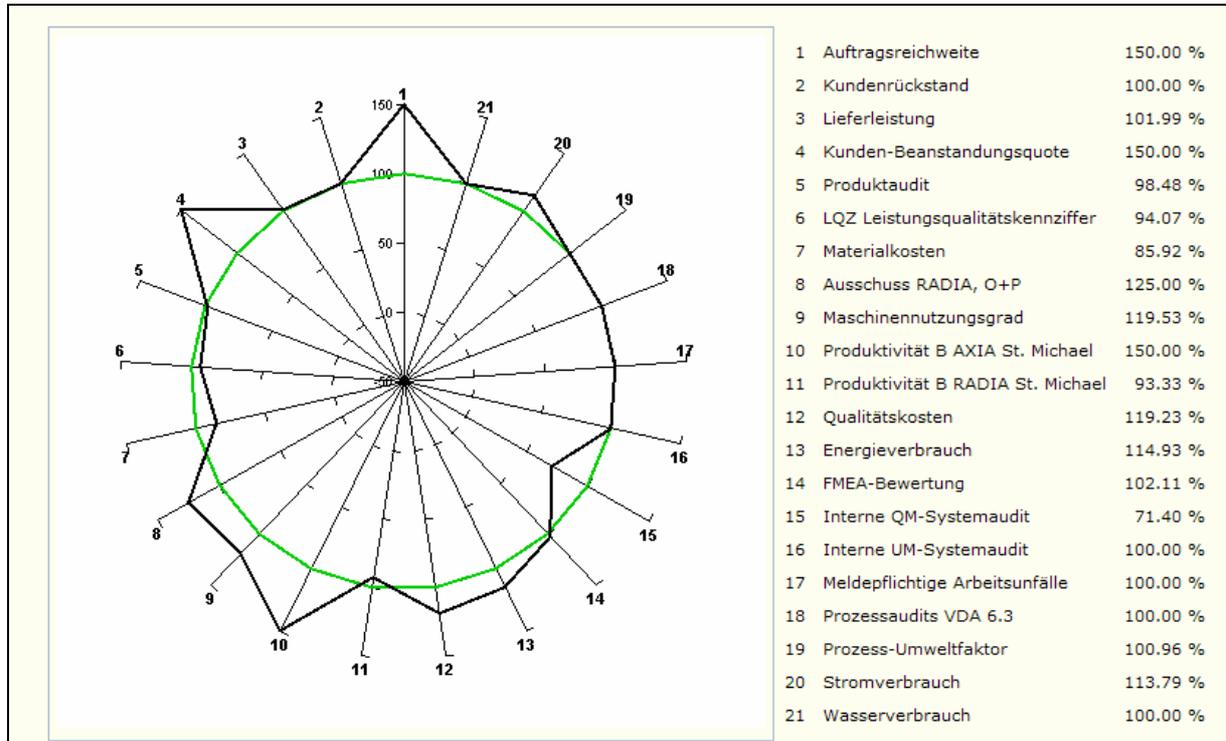


Abb. 9: Prozesscockpit als Polar-Diagramm (Zielerreichung in %)

Zur Vorbereitung des Managementreviews bewerten alle Prozesseigner schriftlich den Ist-Zustand des eigenen Prozesses. Hierbei geht es um das Vorhandensein und die Qualität von Kennzahlen, die Definition von Leistungsvereinbarungen, die Bearbeitung von Deltas und das Erreichen gesteckter Ziele. Eine formale Bewertung des Reifegrades wird hieraus bisher noch nicht abgeleitet.

Das Berichtswesen wurde eng an die Prozesskennzahlenstruktur angelehnt. Der Aufwand für die Erstellung von Monatsberichten konnte deutlich reduziert werden, da die Berichte auf Basis der gepflegten Kennzahlen durch das Berichtsmodul des ProcessManagers automatisiert erstellt werden können.

Name	Kurzbeschreibung
Executive Update	Übersicht der Kommentare und Statusanzeigen einer Periode
Executive Summary: PG_Europa	Überblick der Kommentare und Kennzahlen einer Periode
Projekt-Überblick	Projekt-Überblick für ausgewählte Projekte
Strateg. Überblick	Perspektiven, Ziele, Kennzahlen und Projekte eines Prozesses
Kennzahlübersicht PG_Europa	Kennzahlübersicht PG_Europa
Kritische Kennzahlen	Kennzahlen mit Status ROT

Abb. 10: Auswahl der automatisierten Berichte

6. Ergebnisse

Die Ergebnisse sind in mehreren Unternehmensbereichen sichtbar. Zum einen wurde das Qualitäts- und Umweltmanagement grundlegend überarbeitet und deutlich benutzerfreundlicher gestaltet. Alle Anforderungen der Zertifizierer konnten in dem neuen System teilweise mit Spitzenergebnissen erfüllt werden. Im Rahmen des Projektes entstand um die Prozessdokumentation herum ein Intranet, welches als Informationsplattform für das Gesamtunternehmen über die Standortgrenzen hinweg fungiert.

Durch das kontinuierliche Arbeiten mit den Prozessen, auch im Rahmen von Prozessaudits und der laufenden Weiterentwicklung sowie zunehmend durch die Prozessleistungsmessung über Prozesskennzahlen ändert sich auch bei den Mitarbeitern das klassische Abteilungsdenken zugunsten eines kundenfokussierten Prozessdenkens. Dieses Umdenken ist als „schleichender Prozess“ zu verstehen, der immer noch nicht vollständig abgeschlossen ist. Der Anstoß zu organisatorischen Änderungen war sicherlich ein weiterer wesentlicher Erfolg der Einführung des Geschäftsprozessmanagements. Der Prozessgedanke wird auch aus zukünftigen Entscheidungen zur Entwicklung der Unternehmensorganisation nicht wegzudenken sein. Die erarbeiteten Grundlagen werden die Weiterentwicklung des Unternehmens wesentlich prägen.

Veränderungen in Durchlaufzeit, Prozesskosten usw. können derzeit noch nicht quantifiziert werden, weil die wesentliche Umorganisation mit dem Jahreswechsel zu 2005 realisiert wurde. Auch überlagern Veränderungen durch externe Einflüsse intern erreichte Verbesserungen.

Die Leistungsparameter der Prozesse - Durchlaufzeit, Liefertreue, Kundenzufriedenheit, Prozesskosten, Produktqualität, Prozessqualität und Produktivität - werden aber gemessen und statistisch ausgewertet, so dass ab Ende 2005 berichtet werden kann, welchen Nutzen das Geschäftsprozessmanagement auch bezüglich der „harten Faktoren“ gebracht hat.