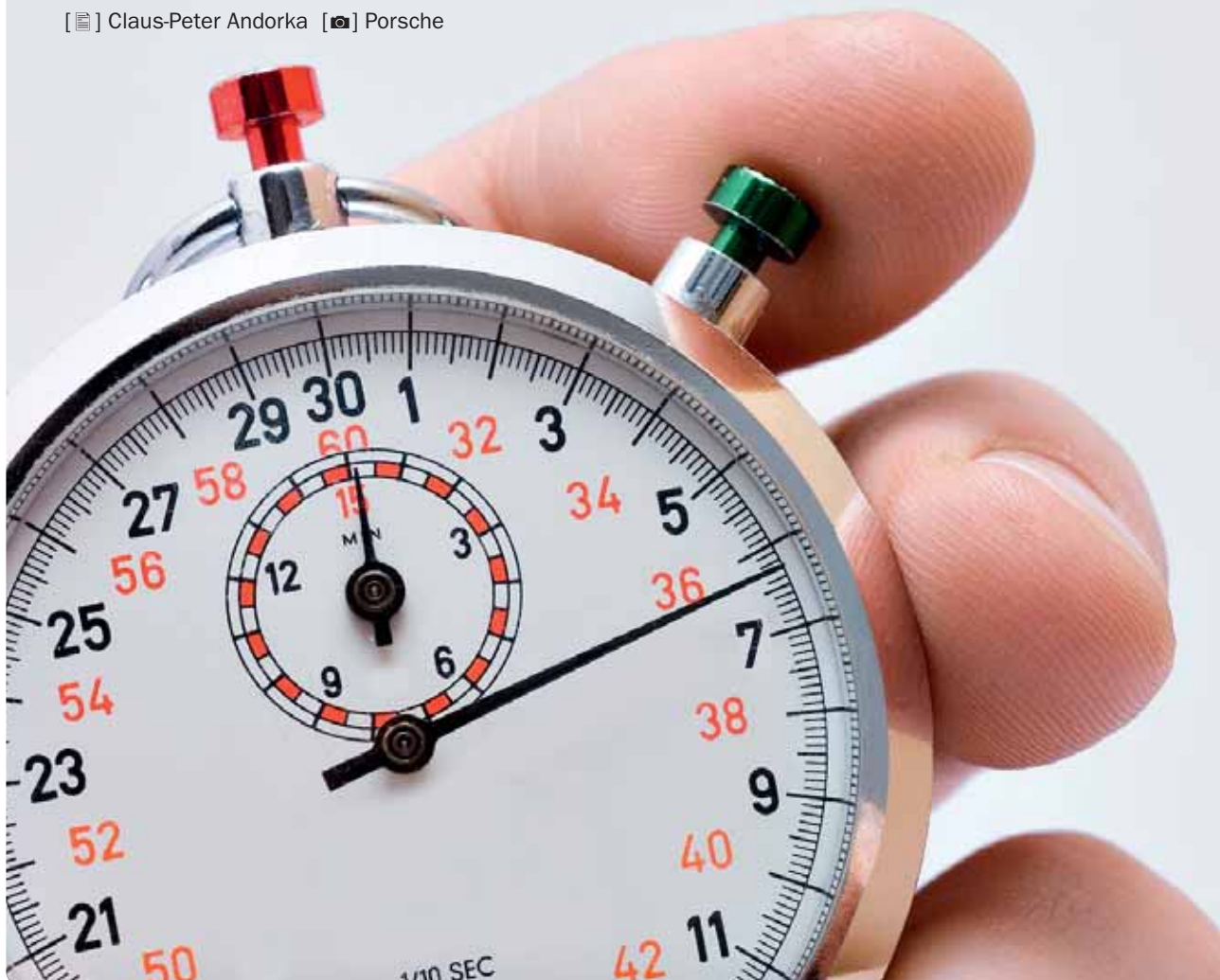


# Das große Ganze

Um im harten Wettbewerb bestehen zu können, müssen Unternehmen schlanker werden und Kosten senken – auch in indirekten Bereichen wie Verwaltung oder Vertrieb. Mit PRO, der Prozessorientierten Reorganisation, hinterfragt Porsche Consulting nicht nur einzelne Prozesse, sondern das komplette Geschäftsmodell eines Unternehmens und zeigt Wege auf zu mehr Effizienz und Effektivität.

[ ] Claus-Peter Andorka [ ] Porsche



Wenn ein Kunde wissen will, wie sein Unternehmen schlanker und somit wettbewerbsfähiger werden kann, verspricht ihm Melanie Unruh, Geschäftsbereichsleiterin von Porsche Consulting, nicht das Blaue vom Himmel: „15 bis 20 Prozent Effizienzpotenzial können wir realisieren. Das sind unsere Projekterfahrungen“, sagt sie.

In Unternehmen sind Organisationen funktional aufgebaut. Einzelne Prozesse laufen jedoch durch viele Bereiche. Die Bestellung eines Kunden zum Beispiel löst Arbeitsschritte im Vertrieb, Einkauf und Logistik aus. Um den Kundenwunsch zu erfüllen, muss das Unternehmen Zeit, Arbeitsaufwand und somit Geld investieren – nicht selten mehr, als notwendig wäre. An dieser Stelle setzt PRO an. „Ziel ist es, Prozesse ganzheitlich zu hinterfragen, sie nach schlanken Prinzipien zu optimieren und neue Abläufe durch eine effektive Organisation zu unterstützen“, erklärt Melanie Unruh. Somit wird freie Zeit gewonnen, die wiederum zur Abwicklung neuer Vorgänge, Qualitätssteigerung oder in die Kundenberatung investiert werden kann – in Bereiche also, die dem Kunden einen direkten

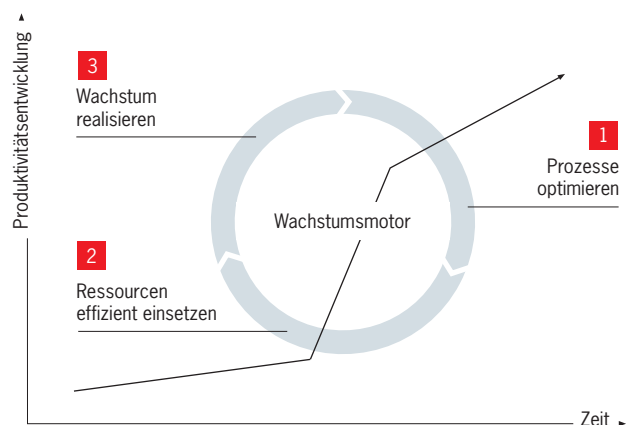
Mehrwert und dem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen. Folge: Kurz- bis mittelfristig können Umsatz und Unternehmen wachsen.

Bei derartigen Zielen stößt der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), eine weitere Kernmethode der Porsche Consulting, an Grenzen. Komplexität und Untersuchungsumfang sind schlicht zu groß, um die angestrebten Optimierungen ganzer Unternehmensbereiche in Kurz-Workshops realisieren zu können. Deshalb hat Porsche Consulting PRO als Ergänzung zum KVP entwickelt, um somit tiefer greifendere Veränderungen im Unternehmen bewirken zu können.

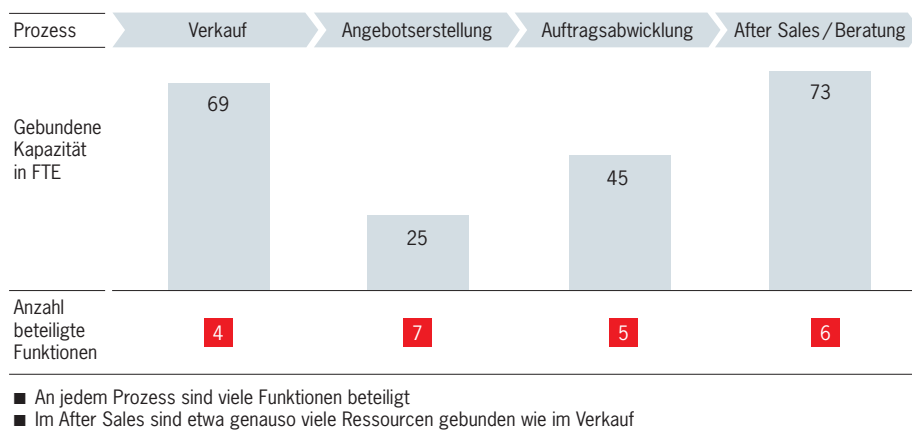
Wichtigste Grundlage dieser Methode ist es, Transparenz in die Abläufe von Unternehmen zu bringen. Indirekte Prozesse wie Qualitätsmanagement, Entwicklung, Vertrieb, Administration oder Einkauf sind, im Gegensatz zu Produktionsprozessen, nicht sichtbar. Es fließen keine Waren, sondern Informationen. Gerade deshalb ist Transparenz besonders wichtig. ▶

## Interner Wachstumsmotor

Umsatzsteigerung durch Prozessoptimierung  
ohne Ressourcenaufbau



## Ressourcenallokation – Klientenbeispiel



Bei PRO arbeiten die Berater mit standardisierten Tools aus dem „Lean-Methoden-Baukasten“. Mit Hilfe der Funktionsanalyse werden die Ressourcen aller Mitarbeiter den jeweiligen Prozessen zugeordnet. Bei einem Kunden der Porsche Consulting wurde zum Beispiel transparent, dass ein Drittel seiner Vertriebskapazitäten durch Klärung von Reklamationen und technischen Anfragen nach dem Kauf gebunden sind. Damit war der Fokus der Optimierungen klar. Bei einem anderen Kunden haben die Berater aus Bietigheim-Bissingen festgestellt, dass an einem Einkaufsprozess fünf verschiedene Abteilungen beteiligt sind: der Innendienst einer Niederlassung, der lokale Einkauf, der zentrale Einkauf, der technische Dienst und die Entwicklung. „Es sind vor allem solche Schnittstellen, in denen wir fast immer langwierige Prozesse und Potenziale zur Verbesserung finden“, weiß Melanie Unruh.

Eine weitere wichtige Analyse im Rahmen der PRO ist die Bestimmung des Servicelevels. Der Kunde erwar-

tet, dass eine Leistung in einer bestimmten Zeit erbracht wird. Für ein Unternehmen stellen sich somit die Fragen: Wie lange darf ein Angebot dauern? Welche Lieferzeiten erwartet der Kunde? Wie viel Zeit benötigt die Umsetzung?

Jede Abweichung von der Kundenerwartung bedeutet Handlungsbedarf. Denn Ziel eines Unternehmens sollte stets sein, den Kundenwunsch zu erfüllen. Ist dieser nicht bekannt, wird er im PRO-Projekt ermittelt. Berater der Porsche Consulting befragten zum Beispiel Mitarbeiter eines Unternehmens, wie viel Zeit sie zur Lösung ihrer IT-Probleme akzeptieren. „Auf diese Weise wurden drei verschiedene Problemkategorien definiert, mit Serviceleveln hinterlegt und die Prozesse so ausgerichtet, dass die Termine eingehalten werden können“, sagt Knut Krümmel, Projektmanager bei Porsche Consulting.

Wie im KVP arbeiten die Mitarbeiter auch bei PRO in Workshops. Dabei werden in der Analyse Ist-Prozesse und

die Organisation beleuchtet, um Schwachstellen eindeutig zu identifizieren, ihren Ursachen schnell auf die Spur zu kommen und das mögliche Effizienzpotenzial zu bewerten. Aufgrund mangelnder Transparenz weiß das Management oft nicht, welche Faktoren einen Prozess tatsächlich aufwendig machen. Mit Hilfe sogenannter Treiberbäume soll diese Unklarheit beseitigt werden.

„Bei der Erstellung eines Jahresberichts zum Beispiel sind 30 Prozent der Ressourcen für die Klärung von Rückfragen gebunden, 50 Prozent in der Erfassung und Konsolidierung der Daten und 20 Prozent in Freigabeprozessen“, sagt Knut Krümmel. „Schaffen wir es, die Rückfragen zu eliminieren oder den Umfang des Berichts sinnvoll zu reduzieren, wissen wir, wie hoch das Einsparpotenzial ist.“ ▶

## Treiberbaum



Der optimalen Struktur auf der Spur: In Workshops vermitteln Melanie Unruh und Knut Krümmel die PRO-Methodik

### Ein tierisch gutes Symbol: Bei PRO gibt es keine „heiligen Kühe“

Erst umdenken, dann umstrukturieren: Auf dem Weg zur optimalen Organisation müssen sich auch über Bereichsgrenzen hinweg Arbeitsabläufe ändern, die man „schon immer“ so gemacht hat



In der Konzeptphase von PRO begibt man sich gedanklich auf die „grüne Wiese“. Sie symbolisiert den Neuheitsgrad von Konzepten und das Lösen von Bestehendem. Neue Ideen werden auf Chancen und Umsetzbarkeit überprüft, Optionen entwickelt und nach speziellen Kriterien bewertet. Am Ende wird die Prozessorientierte Reorganisation empfohlen.

Ein Grundsatz gilt bei PRO immer: Alle Ideen müssen die Kernelemente eines schlanken Unternehmens unterstützen, sich also auf den Mehrwert für den Kunden konzentrieren. Knut Krümmel berichtet von zwei Beispielen: „In einem internationalen Unternehmen waren die einzelnen Prozesse im Projektmanagement viel zu kompliziert, das Berichtswesen aufgebläht und die Gremienstruktur nicht entscheidungsfähig. Heute werden dort Projekte mit 25 Prozent weniger Aufwand und einer stärkeren Transparenz durchgeführt.“ In einem anderen Fall sei die Auftragsabwicklung auf nur noch sieben statt 24 Standorte gebündelt worden. „Das ist um 18 Prozent effizienter und bedeutet gleichzeitig eine höhere Flexibilität für den Kunden“, sagt Knut Krümmel.

Neben den Mitarbeitern werden auch die Führungskräfte eines Unternehmens in die Konzepterstellung der

Prozessorientierten Reorganisation eingebunden. Denn Verbesserungen können auch durch neue Verantwortungszuweisungen, umgestaltete Aufgabenbereiche oder Standortveränderungen erreicht werden. Ohne die Zustimmung des Managements hätten derartige strukturelle Änderungen jedoch keine Chance auf Umsetzung.

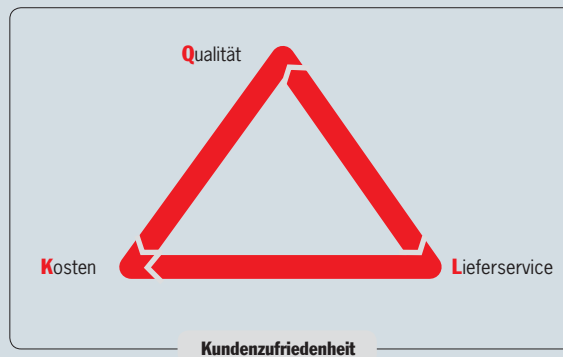
Jedes Konzept wird vor seiner Umsetzung praxisnah getestet. Das ist typisch für Porsche Consulting. Und für PRO. „Wir wollen die Veränderung erlebbar machen und die Mitarbeiter für die Veränderung begeistern, auch wenn sie auf den ersten Blick schmerzhaft ist“, sagt Melanie Unruh. Sie erzählt vom vierwöchigen Test eines kompletten Angebotsbereichs, bei dem die beteiligten Mitarbeiter genau wussten: Wenn das ein Erfolg wird, werden die Tätigkeiten der einzelnen lokalen Niederlassungen regional zusammengelegt und sie müssen eventuell umziehen. Am Anfang habe es wie erwartet Widerstände gegeben. Doch durch die Einbindung der Mitarbeiter und die Möglichkeit, Prozesse im Detail zu verbessern und Veränderungen auszuprobieren, sei die Stimmung umgeschlagen. „Aus extremer Zurückhaltung wurde Zustimmung“, erinnert sich Unruh. „Damit haben wir erreicht, was wir wollten. Wir haben radikal reorganisiert, aber auch die Mitarbeiter mitgezogen.“

Bei der Verwirklichung pilotierter Projekte sollte es klare Verantwortlichkeiten beim Kunden geben, sowohl für das Controlling der Kennzahlen als auch die fachliche Umsetzung der Verbesserungen. Genauso wichtig ist, dass Vorstand und Geschäftsführung die Ressourcen und, falls nötig, das benötigte Budget freigeben.

Sind alle Maßnahmen umgesetzt, die Organisation re-strukturiert und die Ziel-Kennzahlen erreicht, ist das PRO-Projekt abgeschlossen. Das bedeutet jedoch nicht, dass künftig keine weiteren Verbesserungen mehr notwendig sind. Denn in die Zukunft gerichtetes Denken ist auch bei PRO eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg. ◀

### Die Zielsetzung von „Schlanken Prozessen“ ist die Verbesserung von Qualität, Kosten und Lieferservice

Abhängigkeiten



#### Die Rechnung geht auf

Die Ergebnisse eines PRO-Projekts können sich sehen lassen. Und sie rechnen sich, wie diese Beispiele zeigen.

#### Die Kosten sinken

- 15–20 Prozent Steigerung der Prozesseffizienz
- Je nach Untersuchungsbereich treten Kosteneffekte ein, beispielsweise Senkung der Einkaufskosten um 20 Prozent

#### Die Qualität steigt

- Reduzierung der Fehllieferungen um 90 Prozent

- Reduzierung unnötiger Rückfragen um 90 Prozent
- Erhöhung der telefonischen Erreichbarkeit um 30 Prozent
- Senkung der Reklamationsquote um 30 Prozent

#### Der Lieferservice wird besser

- Reduzierung der Durchlaufzeiten um durchschnittlich 30 Prozent
- Erhöhung der Termintreue gegenüber dem Kunden auf 95 Prozent
- Deutliche Steigerung der Kundenzufriedenheit

## PRO: Vier Schritte zum Erfolg

### 1. Analyse

- Erarbeitung des gesamten Prozessmodells eines indirekten Bereichs über alle Funktionen im Unternehmen
- Detaillierung der Hauptprozesse in Teilprozesse
- Zuordnung der unternehmensweiten Ressourcen zu den Prozessen über eine Funktionsanalyse
- Erhebung weiterer Prozesskennzahlen, z. B. Servicelevel
- Erarbeitung der Schwachstellen der Prozesse in Workshops mit den Mitarbeitern
- Konsolidierung, Priorisierung und Bewertung der Schwachstellen hinsichtlich des Effizienzpotenzials
- Ableitung wesentlicher Handlungsfelder

### 2. Sollprozesse und Organisation

- Kreative Entwicklung von Optimierungskonzepten
- Erarbeitung schlanker Prozesse und darauf abgestimmter Organisationsoptionen (inkl. erster Dimensionierung und Potenziale)
- Bewertung der Lösungshypothesen nach gewichteten Kriterien und Empfehlung der Prozessorientierten Reorganisation

### 3. Pilotierung

- Testlauf der erarbeiteten Soll-Prozesse und Strukturen
- Prüfung auf Umsetzbarkeit im Echtbetrieb und Anpassen der Prozesse, Standards und Strukturen
- Messung und finale Festlegung der Effizienzpotenziale
- Beschluss zur Umsetzung

### 4. Umsetzung

- Ausdetaillierung der Prozesse und der dazugehörigen Aufgaben/Kompetenzen/Verantwortungen
- Finale Dimensionierung der Organisation
- Festlegung Umsetzungsfahrplan und Umsetzungsverantwortliche (inkl. Maßnahmen- und Erfolgscontrolling)
- Entwicklung von notwendigen Schulungskonzepten
- Operative Umsetzung

---

## Phasenmodell







Complete Vehicle · Styling · Body & Safety · Engine · Drivetrain · Chassis · Electronics & Electronics · Testing · Industrial Engineering · Production Engineering

**Dass wir auch im Kundenauftrag entwickeln, ist kein Geheimnis.  
Was, dagegen schon.**

**Porsche Engineering**  
driving identities



**PORSCHE**