

# *Auftragsabwicklungssegmente*

*Herausgeber: Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann*

## **Auftragsabwicklungssegmente**

Kundenorientierung und Teambildung in der Auftragsabwicklung

copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 1999

TCW-report Nr.11

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

### **Wildemann, Horst**

Auftragsabwicklungssegmente:

Kundenorientierung und Teambildung in der Auftragsabwicklung

München, Transfer-Centrum GmbH 1999

ISBN 3-931511-57-X

*Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH - Leopoldstr. 146, 80804 München - Tel: 089/360-523-11, Fax: 089/361 023 20  
eMail: mail@tcw.de, Internet: http://www.tcw.de*

*Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.*

# *Auftragsabwicklungssegmente*

## Von Experten für Fachleute: Was der TCW-report leistet!

Wissen ist ein Potential: Management setzt Wissen wirksam in Resultate und Können um. Wir erarbeiten in unseren TCW-reports praktisch umsetzbares Wissen, um das Bewußtsein durch Forschung zu verändern, und fragen, welche Rezepte von morgen sich aus dem Stand der Forschung heute ableiten lassen. Solche Rezepte und Problemlösungstechniken erarbeiten und testen die Autoren mit Kundenbeteiligung oder in deren Unternehmen. Damit erhalten Sie Handlungsanleitungen, um die Zukunft zu gestalten.

Die Fähigkeit, hochgradig unterschiedlichen Ansprüchen gerecht zu werden, ist heute eine grundlegende Anforderung an das Management. Wir wollen mit unseren TCW-reports das Vermögen der Klärung und Erhellung, der Reflexion und Offenlegung stärken. Uns geht es in den Themenheften darum, die Relationen zwischen den Argumenten, die verborgenen Beziehungsstrukturen von Managemententscheidungen zu analysieren und die Präzision der Logik mit der Phantasie und Erfindungskraft zu verbinden. Die ständige Suche nach dem „Mehr“ der besseren Lösung, der höheren Qualität, ist unser Bemühen.

„Alles Leben ist Problemlösen“ sagt Popper. Diesem Grundsatz folgen die Autoren mit den Prinzipien: Vordenken, Spezialisierung, überprüfbare Erfahrung und sich einem ständigen fachlichen und sozialen Lernprozeß zu stellen. Mit diesen Prinzipien und dem Willen, den Herausforderungen der Märkte zu begegnen, differenzieren wir uns.

## Der Autor



**Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann**

Technische Universität München

## Redaktionelle Mitarbeit



**Dipl.-Kfm Stefan Frings**

Technische Universität München

# *Auftragsabwicklungssegmente*

## Inhaltsverzeichnis

<b>Prozeßorientierung in der Auftragsabwicklung</b> .....	<b>1</b>
Welche Defizite sind in der Praxis vorzufinden? .....	5
Welche Forderungen ergeben sich aus einer prozeßorientierten Gestaltung der Auftragsabwicklung? .....	9
<b>Gestaltungsformen der Auftragsabwicklung</b> .....	<b>13</b>
Welche Prozesse müssen neugestaltet werden? .....	13
Welches sind die Gestaltungsparameter für die Auftragsabwicklung? .....	22
An welchen Gestaltungsprinzipien kann eine Orientierung erfolgen? .....	31
Wie sind Auftragsabwicklungssegmente auszugestalten? .....	42
Welche Typen von Aufträgen lassen sich unterscheiden? .....	45
Welche Aufgaben werden in Auftragsabwicklungssegmente integriert? .....	48
<b>Fallstudien</b> .....	<b>55</b>
A: Elektronik .....	56
B: Fahrzeugbau .....	58
C: Apparatebau .....	61
D: Fahrzeugbau .....	65
E: Feinmechanik .....	68
F: Pharmazie .....	72
G: Anlagenbau .....	74
H: Automobilzulieferer .....	77
I: Heizung und Lüftung .....	81
J: Maschinenbau .....	85
K: Anlagenbau .....	88
Welche Schlußfolgerungen lassen sich aus der Fallstudie ziehen? .....	90

## *Auftragsabwicklungssegmente*

<i>Einführungsstrategien</i> .....	<i>95</i>
<i>Literaturverzeichnis</i> .....	<i>103</i>
<i>Impressum</i> .....	<i>105</i>
<i>TCW-report - Themen 1998/99</i> .....	<i>107</i>

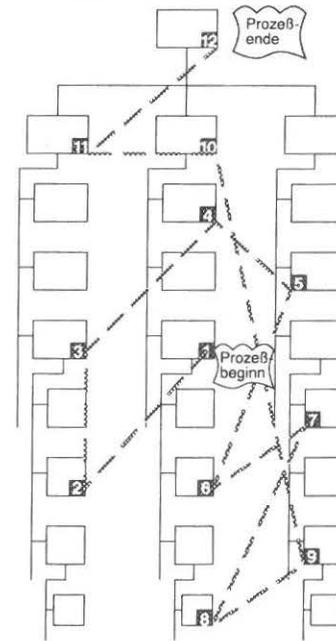
## Auftragsabwicklungssegmente

Horst Wildemann

### Prozeßorientierung in der Auftragsabwicklung

Auf der Suche nach neuen und überlegenen Organisationsstrukturen für den Wettbewerb sind innovative Organisationskonzepte bereits seit mehreren Jahren Gegenstand einer intensiven Diskussion. Angesichts des tiefgreifenden Wandels im Umfeld der meisten Unternehmen mußten viele Unternehmen erkennen, daß traditionelle Formen der Organisationsgestaltung den Anforderungen des Marktes hinsichtlich Effizienz und Flexibilität nicht mehr genügen. Kennzeichnend für die Organisationsgestaltung in vielen Unternehmen sind Strukturen, die von hoher Arbeitsteilung, einer ausgeprägten funktionalen Bereichsgliederung und einer tief gegliederten Hierarchie mit hoher Entscheidungscentralisation geprägt sind. Zur Koordination der Schnittstellen im Unternehmen wurden in der Vergangenheit Management- und Administrationskapazitäten geschaffen, die letztlich nur zu einer Steigerung der Koordinations- und damit der Gemeinkosten geführt haben. Statt Strukturen an Prozessen auszurichten, wurde die Organisationsstruktur durch eine Sekundärorganisation in Form von Ausschüssen überlagert. Tiefe hierarchische Gliederungen, unklare Verantwortlichkeiten sowie unzureichende Kommunikations- und Informationsstrukturen er-

#### Von erstarrten Strukturen ...



#### ... zu fließenden Prozessen



- Die Probleme der Unternehmen ergeben sich nicht aus ihrer organisatorischen Struktur, sondern aus der Struktur der Prozesse.
- Kundenorientierte Reorganisation der Auftragsabwicklung durch prozeßorientierte Organisationsstrukturen.

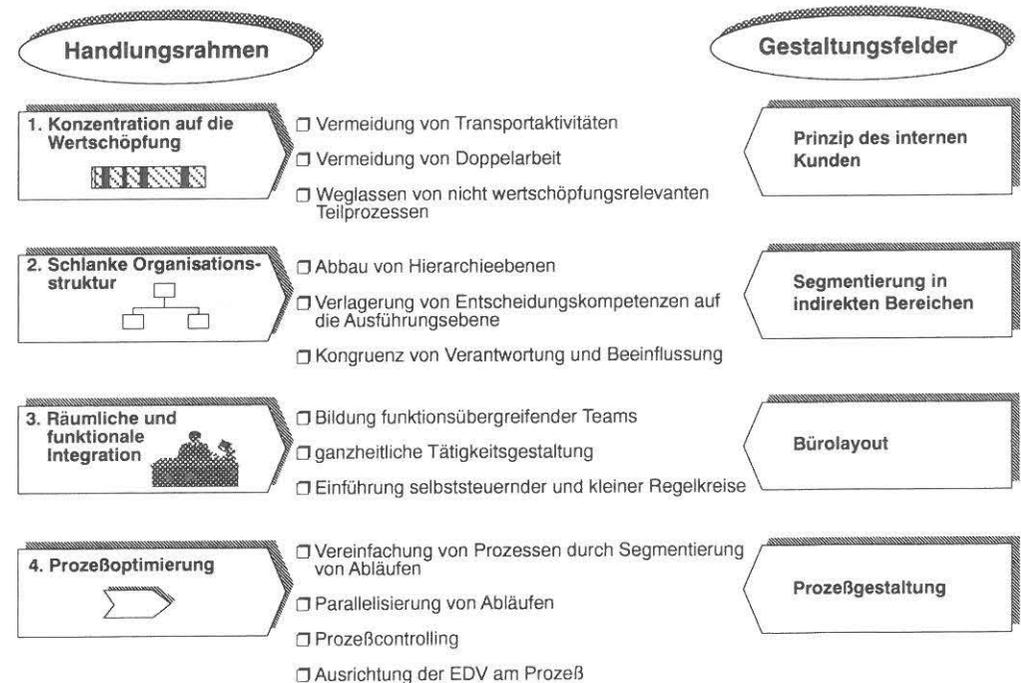
➔ ... führt zu einem höheren Anteil an beeinflussbaren Kosten.

schweren aber einer Organisation die Anpassung an den permanenten Wandel im Unternehmensumfeld. Die Fragmentierung zusammenhängender Prozesse und die damit verbundene unzureichende Rückkopplung stellt nicht mehr die alleinige Befriedigung der externen und internen Kunden in den Mittelpunkt, sondern die Herstellung und Aufrechterhaltung einer internen Ordnung. Ursache hierfür ist die fehlende Geschäftsprozessorientierung, die dazu führte, daß zur Erhöhung der Effizienz eine immer komplexere Steuerung und höhere Leistung erforderlich war. Doch nicht schneller, härter oder länger arbeiten ist die Devise, sondern intelligenter. Effizienzprobleme von Unternehmen werden nicht durch zu langsam arbeitende Mitarbeiter, sondern durch nicht auf Prozesse abgestimmte Strukturen verursacht. Weg von starren Räderwerkstrukturen und hin zu fließenden Prozessen in Netzwerken.

Eine schlanke, an Geschäftsprozessen orientierte Organisationsstruktur ist durch eine ganzheitliche Betrachtung des betrieblichen Leistungserstellungsprozesses gekennzeichnet, und zwar von der ersten Wertschöpfungsstufe bis zur Vertragserfüllung gegenüber dem Kunden. Das wesentliche Gestaltungselement ist hierbei die Bildung von kleinen, eigenständig agierenden und autonom handelnden Einheiten, um die Komplexität und Koordinationsintensität auf ein beherrschbares Maß zurückzuführen. So stellt im Bereich der Fertigung und der fertigungsnahen indirekten Funktionen das Konzept der Fertigungssegmentierung (vgl. Wildemann 1994) ein

# Auftragsabwicklungssegmente

## Der Handlungsrahmen zur Optimierung ...



➔ ... der Auftragsabwicklung.

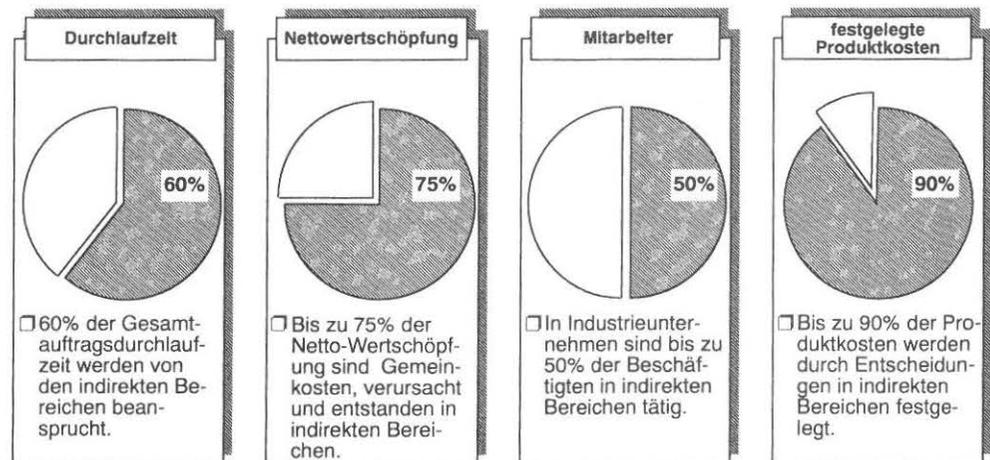
derartiges Lösungskonzept dar. Um zu neuen, innovativen Organisationsstrukturen zu gelangen, ist eine systematische Weiterentwicklung des Segmentierungskonzeptes auf die gesamte Wertschöpfungskette erforderlich. Die organisatorische Problemstellung besteht darin, die Ideen einer effizienten Gestaltung des Materialflusses auf informationelle Vorgänge in indirekten Bereichen zu übertragen und zu einem durchgängigen Segmentierungsmodell weiterzuentwickeln.

Die Problemstellung lässt sich in folgenden zentralen Fragestellungen zusammenfassen:

- Welche Gestaltungsmerkmale und Prinzipien weist ein Modell zur Segmentierung indirekter Bereiche auf?
- Welche Geschäftsprozesse werden in indirekte Segmente integriert?
- Wie lassen sich nicht segmentierbare Restfunktionen organisatorisch strukturieren?
- Welche Segmente sind zu bilden und wie sind die Aufgaben zwischen den Segmenten zu verteilen?

Ansatzpunkt ist die prozessorientierte Segmentierung des betrieblichen Leistungsprozesses, der exemplarisch am Beispiel der Auftragsabwicklung dargestellt wird. Klassische Formen der Kundenauftragsabwicklung stoßen infolge veränderter externer und interner Rahmenbedingungen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit.

## Die indirekten Bereiche ...



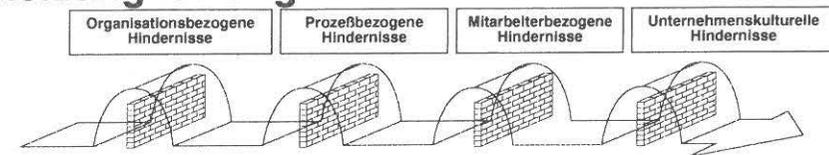
⇒ ... sind durch den im Verhältnis zu den direkten Bereichen fehlenden Produktivitätszuwachs überproportional stark gewachsen.

Zum einen stellt der Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt mit seinen typischen Forderungen nach kundenindividuellen Lösungen bei hoher Qualität, absoluter Termintreue und kürzesten Durchlaufzeiten die Auftragsabwicklung vor völlig neue Anforderungen. Zum anderen erfordert der zunehmende Kostendruck die Erschließung aller Potentialreserven im Unternehmen. Wurden in der Vergangenheit hauptsächlich Rationalisierungen in der Fertigung vorgenommen, so gewinnt heute die ganzheitliche und an Geschäftsprozessen orientierte Betrachtung der Auftragsabwicklung zunehmend an Bedeutung. Die in den indirekten Bereichen verborgenen Potentiale werden deutlich, wenn man bedenkt, daß der Anteil der dort anfallenden Gemeinkosten bis zu 75% der Wertschöpfung beträgt. 60% der Gesamtdurchlaufzeit eines Auftrags werden in den der Fertigung vor- und nachgelagerten sowie in den begleitenden Prozessen beansprucht. Etwa 50% der Mitarbeiter in Industrieunternehmen sind in indirekten Bereichen tätig. 90% der Produktkosten werden dort festgelegt. Wettbewerbswirksame Kostensenkungen erfordern deshalb eine Fokussierung der Rationalisierungsmaßnahmen auf indirekte Bereiche.

Die in der Vergangenheit erfolgreich angewandte Strategie der getrennten Optimierung einzelner Fachbereiche wie Vertrieb, Konstruktion, Produktion und Materialwirtschaft mit ihren vielfältigen Schnittstellenbeziehungen konnte nur selten die gewünschten Ziele einer kundenorientierten Auftragsabwicklung erreichen. Erfolgs-

## Auftragsabwicklungssegmente

### Die Liste der Hindernisse in der Auftragsabwicklung ist lang:



- Komplexität, Determinierungsgrad und Dynamik des betrachteten Prozesses
- Mangelnde Durchlässigkeit von Informationen und fehlende Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen
- Bereichsegoismen der beteiligten Fachbereiche bezüglich der Defizite der konkreten Prozesse und hinsichtlich der Ausgestaltung der Soll-Prozesse
- "Schnittstellen-Problem", resultierend aus unterschiedlichen Zielen, Wissensbeständen und Handlungsorientierungen bei den am Prozeß beteiligten Funktionen
- Unveränderliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung des Prozesses (z.B. arbeitsrechtliche Vorschriften, Berechtigungskonzepte)
- Fehlende Möglichkeit zur Quantifizierung wichtiger Prozeßmeßgrößen
- Bloße Prozeßgestaltung ohne angemessene Neugestaltung der Abläufe, Verfahren, Belegflüsse, etc.
- Mangelndes Grundverständnis zu Zielen und Inhalten der Prozeßgestaltung
- Fehlende Kenntnis der eingesetzten Methoden und Analyseinstrumente
- Mangelhaftes Verständnis der mit der Modellierung beauftragten Personen über den Geschäftsprozeß sowie die Interessen bzw. Ängste und Befürchtungen der Betroffenen
- Fehlende Kenntnisse und Fähigkeiten zur Erfüllung neuer Anforderungen, die sich aus dem Soll-Prozeß ergeben
- Ängste und Befürchtungen (Neudefinition des Aufgabenbereiches, Leistungsverdichtung, Arbeitsplatzverlust)
- Negative Vorerfahrungen in Projekten mit ähnlicher oder gleicher Zielsetzung
- Orientierungslosigkeit bezüglich der Gestaltung neuer Organisationsformen im Soll
- Desinteresse von Mitarbeitern, die keinen unmittelbaren Nutzen in der Analyse und Neugestaltung sehen
- Denken und Gestalten in Funktionen statt in Prozessen
- Mangelndes Vertrauen in die Leistung des Mitarbeiters, zu hohe Kontrollintensität
- Vorurteile gegenüber anderen Fachbereichen oder externen Beteiligten im Projekt
- Widerstand der Führung insbesondere des mittleren Managements z.B. aus Angst vor Macht- bzw. Einflußverlust oder der Ungewißheit über die Aufgaben in der neuen Struktur
- Geringe Bereitschaft zu Veränderungen, da diese in der Vergangenheit zu oft mit Nachteilen verbunden waren
- Kontrollzwang der Vorgesetzten erlauben keinen Wandel vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer
- Delegation und Partizipation widersprechen dem herrschenden, historisch bedingten Führungsleitbild z.B. des Meisters oder Gruppenleiters

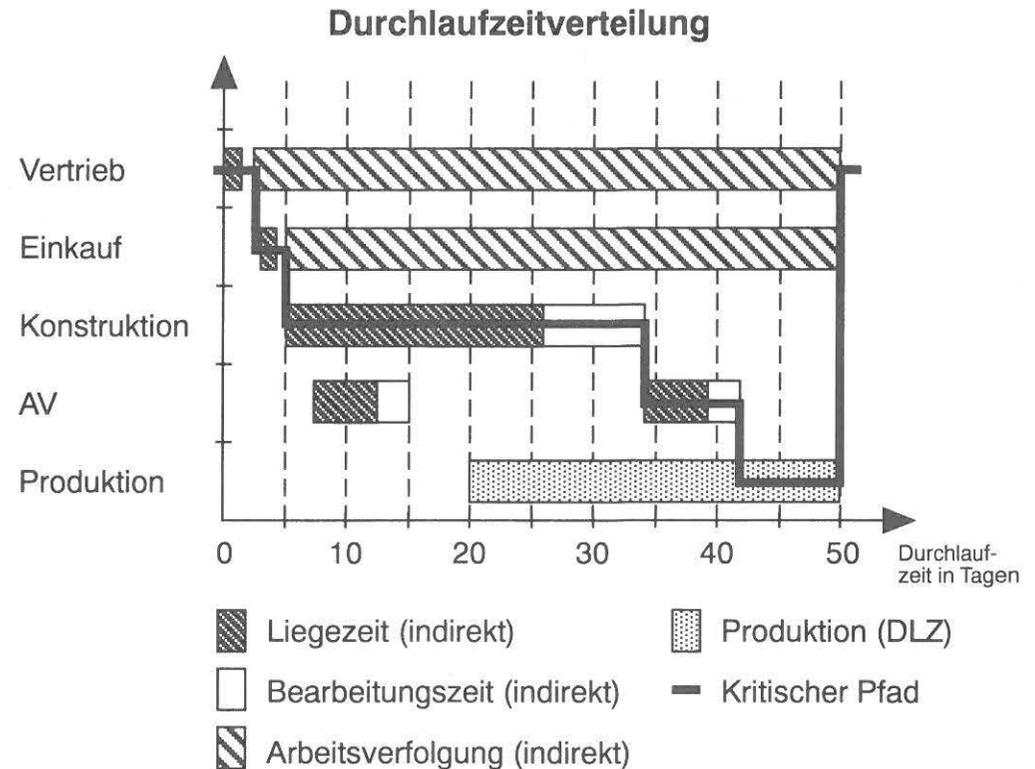
faktoren einer kundenorientierten Auftragsabwicklung sind Kommunikation, Kongruenz von Verantwortung und Beeinflußbarkeit, Prozeßverantwortung, Erfolgskontrolle und Qualitätsorientierung in den Geschäftsprozessen.

**Welche Defizite sind in der Praxis vorzufinden?**

Die Analyse der Auftragsabwicklungsprozesse in 12 Unternehmen und Geschäftsbereichen weist ein einheitliches Bild von Schwachstellen auf:

Arbeitsteilung und sequentielle Abläufe: Die innerbetriebliche Arbeitsteilung ist vielfach durch Funktionsspezialisierung gekennzeichnet. Abteilungsschnittstellen bedeuten Unterbrechungen des Bearbeitungsflusses. Die Folge sind Reibungsverluste aufgrund von Doppelarbeit, Liege- und Transportzeiten. Durch den Wechsel des Bearbeiters fallen geistige Rüstzeiten zur Einarbeitung, Nachfragen zur Beschaffung nicht oder nur unzureichend dokumentierter Informationen sowie Prozeßschleifen an. Die Folge ist ein hoher Formalisierungsgrad mit einer aufwendigen Organisation der Abläufe. Die Situation wird verschärft durch Medienbrüche aufgrund unterschiedlicher DV-Systeme oder manueller Teilschritte. Mit hoher Arbeitsteilung geht die sequentielle Abarbeitung der Vorgänge einher. Die Parallelisierung sequentiell ablaufender Prozesse erschließt bereits ohne signifikante Veränderung der Prozeßschritte Potentiale zur Verkürzung der Durchlaufzeit.

**Mangelnde Kundenorientierung ...**

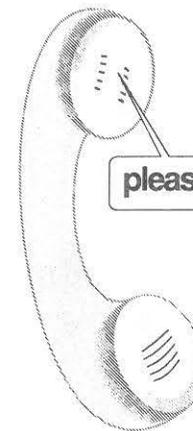


⇒ ... durch funktionale Organisationsstrukturen in der Auftragsabwicklung.

Funktionale Verantwortungsbereiche: Die Ausrichtung der Prozesse an der Organisationsstruktur führt zu funktionalen Verantwortungsbereichen im Unternehmen. Ausgeprägte Bereichsegoismen, gegenseitige Schuldzuweisungen und eigenständige Kommunikationswelten sind das Ergebnis einer mangelnden Ausrichtung der Organisation am Prozeß und vor allem am Kunden.

## Auftragsabwicklungssegmente

### Funktionale Organisationen in der Auftragsabwicklung bewirken ...



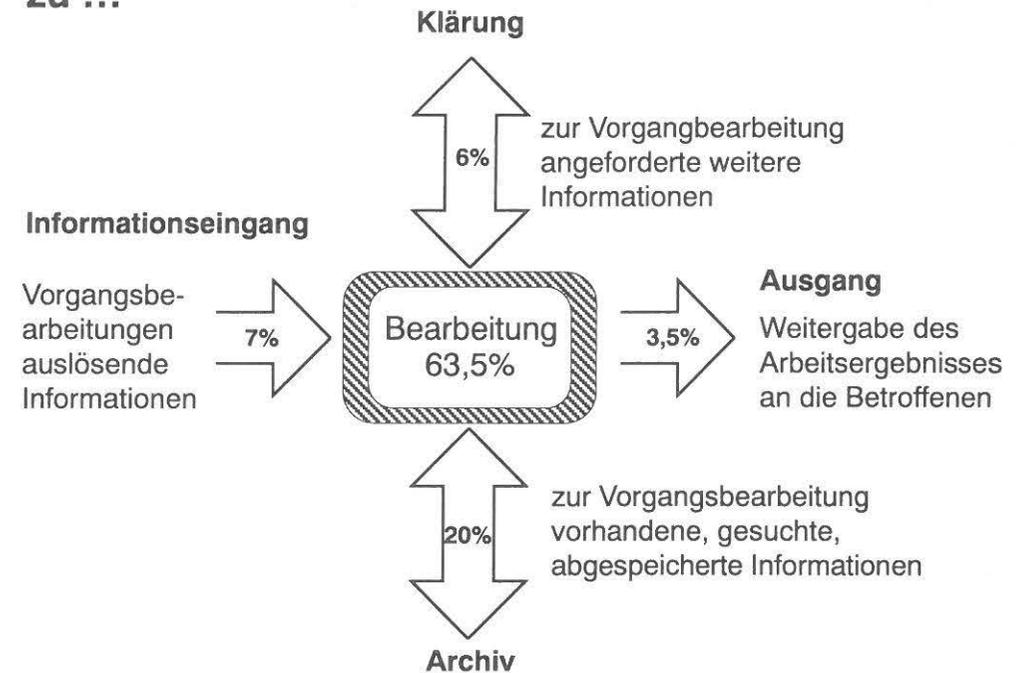
- ... mangelnde Identifikation mit Kunden und Auftrag,
- ... Intransparenz über den Auftragsfortschritt,
- ... Verärgerung beim Kunden über fehlende Ansprechpartner und unklar definierte Zuständigkeiten.

➔ ... mangelnde Kundenorientierung.

**Fehlendes Prozeßcontrolling:** In den meisten Unternehmen ist die Planung, Kontrolle und Steuerung des Auftragsdurchlaufs auf die Fertigung beschränkt. Kapazitätsplanung, Auftragsfortschrittskontrolle, Identifikation von Zeittreibern in der Prozeßkette sowie Analysen zeitlicher Abweichungen sind in den übrigen Bereichen, wenn überhaupt, nur ansatzweise vorhanden. Signifikante Verkürzungen der Durchlaufzeit und Transparenz über den Auftragsstatus erfordern die Implementierung eines systematischen und methodischen Prozeßcontrollings auch in den indirekten Geschäftsprozessen der Auftragsabwicklung.

# Auftragsabwicklungssegmente

**Zeitverluste durch schlecht aufbereitete, fehlende, unvollständige oder falsche Informationen führen zu ...**



⇒ ... **Produktivitätseinbußen und Durchlaufzeitverzögerungen.**