

Kennzahlen und Zielvereinbarungen

Die Erfahrungen der SIEGENIA-AUBI KG mit Prozessmanagement

Die SIEGENIA-AUBI KG hat ein eigenes Konzept für die Unternehmenssteuerung entwickelt. Für das Prozessmanagement werden verschiedene Instrumente genutzt, wie das EFQM-Modell und die Balanced Scorecard. Die jüngsten Fortschritte wurden im Rahmen eines internen Projekts gemacht, das eng mit dem be.st-Projekt verknüpft ist.

Bereits im Jahr 2000 hat SIEGENIA-AUBI das Prozessmanagement an den Standorten Hermeskeil und Reinsfeld (vormals Aubi Baubeschläge GmbH) eingeführt. Im Gesamtkonzern wurde Mitte 2003 mit dem Aufbau entsprechender Strukturen und Verfahrensweisen begonnen. Zwei Jahre haben sich die Geschäftsleitung und das Führungsteam für die Umsetzung als Zeithorizont gesetzt.

Die Managementphilosophie des Unternehmens basiert auf dem TQM-Gedanken (total quality management), in dessen Kern es um die Einbindung aller Mitarbeiter in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) geht, um so bessere Ergebnisse für das Unternehmen wie für die Mitarbeiter zu erzielen. Dementsprechend wurde das Prozessmanagement ausgerichtet.

Kern- und andere Prozesse

Prozessmanagement, das bedeutet die konsequente Orientierung an Kundenwünschen und damit den Bruch mit traditionellen Denkweisen in der innerbetrieblichen Organisation. Das herkömmliche Denken in Abteilungen tritt zurück gegenüber der Anpassung der Strukturen an Geschäftsprozesse, die an den Kundenwünschen ausgerichtet sind. Dazu hat das Führungsteam von SIEGENIA-AUBI ein Modell der Geschäftsprozesse entwickelt, das auf der ersten Ebene 21 Prozesse umfasst (siehe Abbildung S. 11). Die Kernprozesse sind darin horizontal angeordnet, von der Ermittlung der Kunden- und Marktanforderungen bis hin zur Kundenzufriedenheit. Diese Kernprozesse: Kundengewinnung und -bindung, Produktmanage-

ment, Produktion sowie Kundenauftragserfüllung, werden durch Supportprozesse unterstützt.

Die Prozesse wurden top-down festgelegt. Zu jedem einzelnen Prozess erarbeitete das Führungsteam zusammen mit repräsentativ ausgewählten Mitarbeitern weitere Detaillierungsebenen bis hin zu Prozessdetailbeschreibungen, Vordrucken, Prüfanweisungen u.v.m. Bei diesen Prozessaufnahmen wurden erkannte Verbesserungspotenziale in der KVP-Liste aufgenommen und mit Maßnahmen zu deren Beseitigung versehen, wobei Verantwortliche benannt und Termine gesetzt wurden. Über die Fortschritte bei der Umsetzung der Maßnahmen berichtet jeder Prozessverantwortliche regelmäßig aus seinem Prozess. Diese Reports bilden auch die Grundlage des Managementreviews.

Kennzahlen

Für jeden Prozess gibt es festgelegte Ziele. Ob diese erreicht wurden, lässt sich anhand der zu jedem Prozessziel erhobenen Kennzahlen bewerten. Zu jedem Prozess gibt es drei bis fünf Kennzahlen, die Aussagen zur Leistungsfähigkeit und zur Qualität der Ergebnisse des Prozesses machen. Diese Kennzahlen sind in einer übergeordneten Balanced Scorecard zusammengefasst. Für die Reklamationsbearbeitung liefert beispielsweise der „Produkt-Qualitäts-Index (PQI)“ die Grundlage für die Bewertung der Effizienz der Prozesse. Gleichzeitig ermöglicht er die Beurteilung, ob die beteiligten Mitarbeiter ihre persönlichen Ziele erreicht haben, die in Zielvereinbarungen mit den Vorgesetzten festgelegt wurden.

Transparenz

Alle Prozesse, die zugehörigen Kennzahlen, die Statusberichte und auch die Liste der Verbesserungspotenziale sind für alle Mitarbeiter im Intranet zugänglich. Dadurch ist ein hohes Maß an Transparenz gegeben, was wiederum einen hohen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter hat. Jeder Mitarbeiter hat auf diese Daten Zugriff. Er ist dadurch nicht nur über seinen Bereich informiert, sondern wird auch mit Informationen aus anderen Bereichen und Prozessen versorgt. So wird die systemische Denkweise bereichs- und prozessübergreifend deutlich gefördert. Die Mitarbei-

SIEGENIA-AUBI KG
Armin Neises
Zum Grafenwald
54411 Hermeskeil
Fon: 06503/9174-34
www.siegenia-aubi.com
info@siegenia-aubi.com



SIEGENIA-AUBI in Hermeskeil

ter entwickeln Verständnis dafür, was ihre Tätigkeit in einem Prozess in einem anderen Prozess auslöst. Dies ist als entscheidender Erfolgsfaktor hervorzuheben.

Außerdem wird Vertrauen erzeugt durch die Weitergabe von Informationen, durch die Übertragung von Verantwortung mit den dazugehörigen Befugnissen und durch eindeutige und überschaubare Zielsetzung, mit der dazugehörigen Bewertung der Zielerreichung.

Zielvereinbarungen

Neben den prozessbezogenen Zielen vereinbaren alle Mitarbeiter mit ihren Vorgesetzten persönliche Ziele, in der Regel drei bis fünf. Das durchgängige Zielvereinbarungssystem, das einen großen Einfluss auf den gesamten Erfolg des Unternehmens hat, wird von der Geschäftsleitung herunter gebrochen über die Bereichsleiter zu den Kostenstellenverantwortlichen, die wiederum mit ihren Mitarbeitern Ziele vereinbaren. Es gibt im Unternehmen keinen Mitarbeiter, der von diesem System ausgenommen wäre.

Durch das Zielvereinbarungssystem kann gänzlich auf Stellen- oder Funktionsbeschreibungen verzichtet werden. Alle Mitarbeiter werden aufgrund der Ziele fokussiert. Niemand bekommt ein Ziel „von oben herab“ verordnet und für das Erreichen der gesetzten Ziele werden allen Mitarbeitern je nach Vereinbarung Prämien gezahlt.

Alle Ziele der Führungskräfte werden kommuniziert und mit Hilfe einer Balanced Scorecard, die nach den Kriterien des EFQM-Modells aufgebaut ist, unternehmensweit ausgehängt.

Prozessaudits

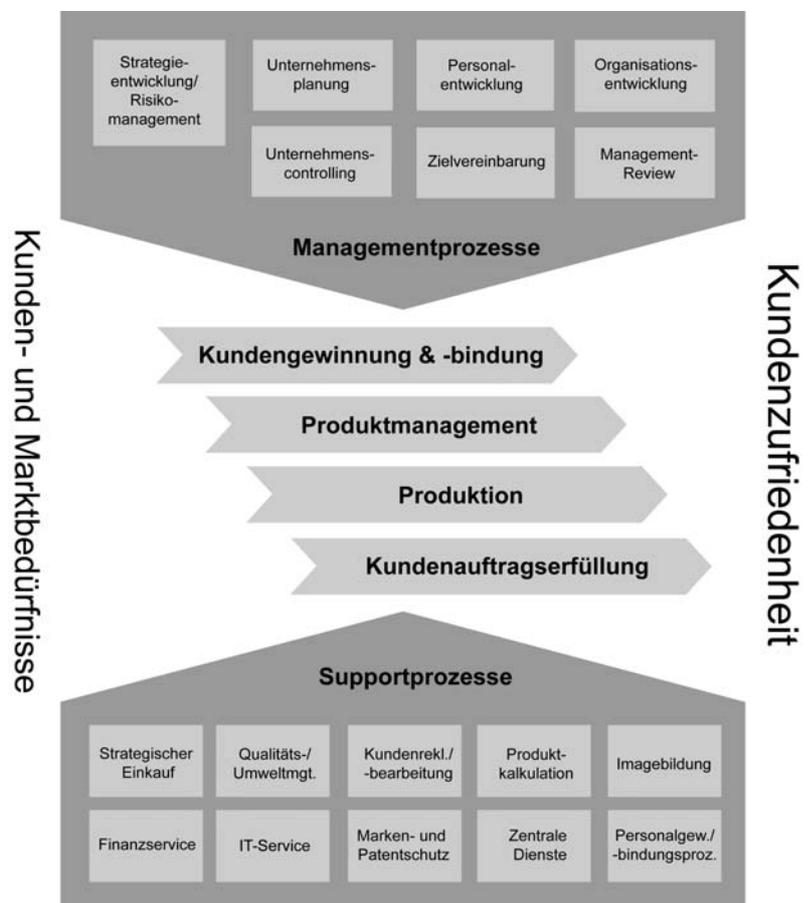
Um dem Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung gerecht zu werden, sind alle am Prozess Beteiligten aufgefordert, die eigenen Abläufe permanent zu hinterfragen und zu optimieren. Da bei SIEGENIA-AUBI – wie in anderen Betrieben auch – eine gewisse „Betriebsblindheit“ nicht ausgeschlossen werden kann, ist es nötig, dass die eigenen Prozesse zusätzlich von einer „unabhängigen“ Instanz betrachtet werden. Dies geschieht in Prozessaudits. Zur Förderung des integrierten Ansatzes und der systemischen Denkweise hatte AUBI schon vor dem Zusammenschluss mit SIEGENIA alle Prozessverantwortlichen zu internen Prozessauditoren ausbilden lassen.

In internen Prozessaudits wurden alle Bereiche, ohne Ausnahme, von den als internen Auditoren ausgebildeten Führungskräften unter die Lupe genommen. Diese wesentliche Neuerung wurde von allen Beteiligten als äußerst positiv empfunden. Die Auditoren waren von der Aussagekraft der Ergebnisse beeindruckt und von der Art und Weise, in der es gelang, Verbesserungspotenziale im Prozess aufzudecken und Maßnahmen zu deren Erschließung zu formulieren.

Diese neuartige Art der Auditierung, die bisher in Unternehmen noch sehr selten angewendet wird, überzeugte auch den Zertifizierungsauditor, der das Zertifikat nach DIN EN ISO 9001:2000 ausstellte. Darüber hinaus sind alle Umweltschutzaktivitäten durch das Zertifikat nach ISO 14001 Umweltmanagement geprüft. Sein Arbeitsschutzmanagement hat SIEGENIA-AUBI als eins der ersten Unternehmen nach OHSAS 18001 zertifizieren lassen.

Desweiteren wurden die Prozesse mit Hilfe des um Nachhaltigkeitsaspekte erweiterten EFQM-Modells einer Bewertung unterzogen, um systematisch Stärken und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen. Hierbei wurden vorrangig Kernprozesse mit prozessbezogenen Fragen aus den neun Kriterien bewertet. Bei einer mehrjährigen Anwendung zeigt sich, ob sich der Prozess verändert hat und wie viele dieser Veränderungen auch Verbesserungen waren. Denn die Verbesserungen müssen anhand der gestiegenen Leistungsfähigkeit des Prozesses, in diesem Fall durch eine höhere EFQM-Punkte-Zahl nachgewiesen werden.

Armin Neises und Christian Rosenthal



Das Geschäftsprozessmodell der SIEGENIA-AUBI KG