

# AUF TRAGS AB WICKLUNG

---


**PROFITABILITÄT UND WETTBEWERBSVORTEILE DURCH EINE  
SCHLANKE AUFTRAGSABWICKLUNG**

Ein Whitepaper der Staufen AG

**STAUFEN.**

# Inhalt

<b>3</b>	<b>Zusammenfassung</b>
<b>4</b>	<b>Individualisierung zwingt Maschinenbauer zum Wandel</b>
4	Den Kundenerwartungen begegnen
4	Produkt-Fokussierung statt König Kunde
<b>6</b>	<b>Kernprozess Auftragsabwicklung</b>
6	Definition des Auftragsabwicklungsprozesses
7	Ausgestaltung und Komplexität des Auftragsabwicklungsprozesses hängen von Auftragsklassen ab
7	Assembly to Order (ATO) und Make to Order (MTO)
7	Engineer to Order (ETO)
8	Develop to Order (DTO)
<b>9</b>	<b>Bedeutung des Auftragsabwicklungsprozesses für den nachhaltigen Unternehmenserfolg</b>
10	Lieferperformance
10	Kosten
10	Qualität
<b>11</b>	<b>Kennzeichen eines schlanken Auftragsabwicklungsprozesses</b>
<b>12</b>	<b>Vorgehensweise und Methoden zur Einführung eines schlanken Auftragsabwicklungsprozesses</b>
13	1. Störungsfreiheit
13	2. Fluss
13	3. Rhythmus
13	4. Sog
<b>14</b>	<b>Die Ausgestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses ist Chefsache</b>
<b>16</b>	<b>Schlanke Auftragsabwicklung in der Praxis: Das Beispiel Aerzen</b>
<b>19</b>	<b>Fazit</b>



# Zusammenfassung

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau steht vor großen Veränderungen. Nicht mehr das Produkt als Glanzstück deutscher Ingenieurskunst steht im Mittelpunkt, sondern komplette Produkt-Dienstleistungs-Pakete. Gefragt sind Lösungsanbieter, die den Kunden mit seinen Bedürfnissen und Prozessen genauestens kennen und maßgeschneidert bedienen.

Ein Wandel, der nicht leicht zu bewältigen ist für die Maschinen- und Anlagenbauer. Denn die Kunden werden gleichzeitig anspruchsvoller. Sie verlangen immer kürzere Lieferzeiten bei hoher Liefertreue und einen maximalen Grad an Individualität sowie Flexibilität. Dadurch geraten viele Unternehmen der Branche in einen bedrohlichen Zielkonflikt: Sie wollen ihren Kunden zwar in allen Punkten möglichst weit entgegenkommen, kämpfen dabei aber mit Reibungsverlusten, Klärungsschleifen und Umplanungen. Die Folge: Der Prozessfluss im Unternehmen stockt zunehmend, die Kosten steigen. Zugleich erhöht der technische Fortschritt die Komplexität von Produkten und Prozessen.

Der zentrale Hebel, den Herausforderungen zu begegnen, liegt in der Optimierung der Auftragsabwicklung. Diese stellt das Rückgrat des Anlagen- und Maschinenbaus dar. Sie bestimmt sowohl die vom Kunden wahrgenommene Performance, als auch den finanziellen Erfolg des Unternehmens.

Obwohl hier sämtliche Schnittstellen zum Kunden gemanagt werden, messen gerade die Maschinen- und Anlagenbauer den Prozessen der Auftragsabwicklung traditionell keine allzu große Bedeutung bei. Noch immer dominiert in den Unternehmen die Selbstwahrnehmung als „geniale Tüftler“ und nicht als „Kundenverstehler“. Auch existiert bei vielen Firmen keine zentrale, für die Auftragsabwicklung zuständige Verantwortlichkeit. Vielmehr fördert die fehlende zentrale Koordination Abteilungs- und Silodenken. Diese Organisationsform ist die Ursache dafür, dass anstelle des Gesamtoptimums bereichsbezogene Ziele angestrebt werden. Entsprechend hoch ist die Frustration, wenn „König Kunde“ mal wieder vergeblich auf der Suche nach dem richtigen Ansprechpartner ist.

Durch eine bewusste Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses nach den Prinzipien des Lean Managements kann diese Problematik aufgelöst werden. Im Fokus steht dabei die konsequente Ausrichtung auf die Wertschöpfung aus Sicht des Kunden, vom Auftragseingang bis zur erfolgreichen Inbetriebnahme. Im Ergebnis lässt sich damit eine Reduzierung der Durchlaufzeiten um 20 bis 35 Prozent und eine Termintreue von mehr als 95 Prozent erreichen. Dies steigert die Kundenzufriedenheit, die Kundenbindung, und senkt die Kosten und trägt so nachhaltig zum Unternehmenserfolg bei. Der Auftragsabwicklungsprozess wird damit zunehmend zur Kernkompetenz erfolgreicher Maschinen- und Anlagenbauer. Was einen Auftragsabwicklungsprozess auszeichnet und welche Ansätze dem Unternehmen hierbei im Einzelnen zur Verfügung stehen, zeigt dieses Whitepaper.

# Individualisierung zwingt Maschinenbauer zum Wandel

## Den Kundenerwartungen begegnen

Der Kunde ist anspruchsvoll geworden und setzt neue Standards hinsichtlich der Lieferperformance. Er wünscht sich zudem eine individuelle Beratung und Produktgestaltung sowie begleitende Dienstleistungen.

Im Vordergrund stehen daher nicht mehr ausschließlich die Produkte, sondern auch die Kenntnisse der Kundenprozesse. Die Abnehmer erwarten von den Maschinen- und Anlagenbauern im internationalen Vergleich den Wandel zum System- und Lösungsanbieter. Um als Unternehmen international wettbewerbsfähig zu bleiben, muss diese Entwicklung erkannt und in die Unternehmensprozesse integriert werden. Maschinen- und Anlagenbauer sind gefordert, ihr Geschäftsmodell mit den gestiegenen Kundenerwartungen in Einklang zu bringen. Der Anspruch, individualisierte Leistungen zu bieten, setzt jedoch eine starke Prozesskompetenz voraus.

Welche Bedeutung der Faktor Kundennähe für den wirtschaftlichen Erfolg hat, unterstreicht die aktuelle Studie „Best Strategy 2018“, für die von der Staufen AG mehr als 200 Unternehmen befragt wurden. Diese zählen entweder in ihrer Branche oder in ihrem Segment zu den Spitzenreitern. Die klare Aussage der Weltmarktführer: Kundennähe ist und bleibt der wichtigste Erfolgsfaktor (siehe Abbildung S. 5).

## Produkt-Fokussierung statt König Kunde

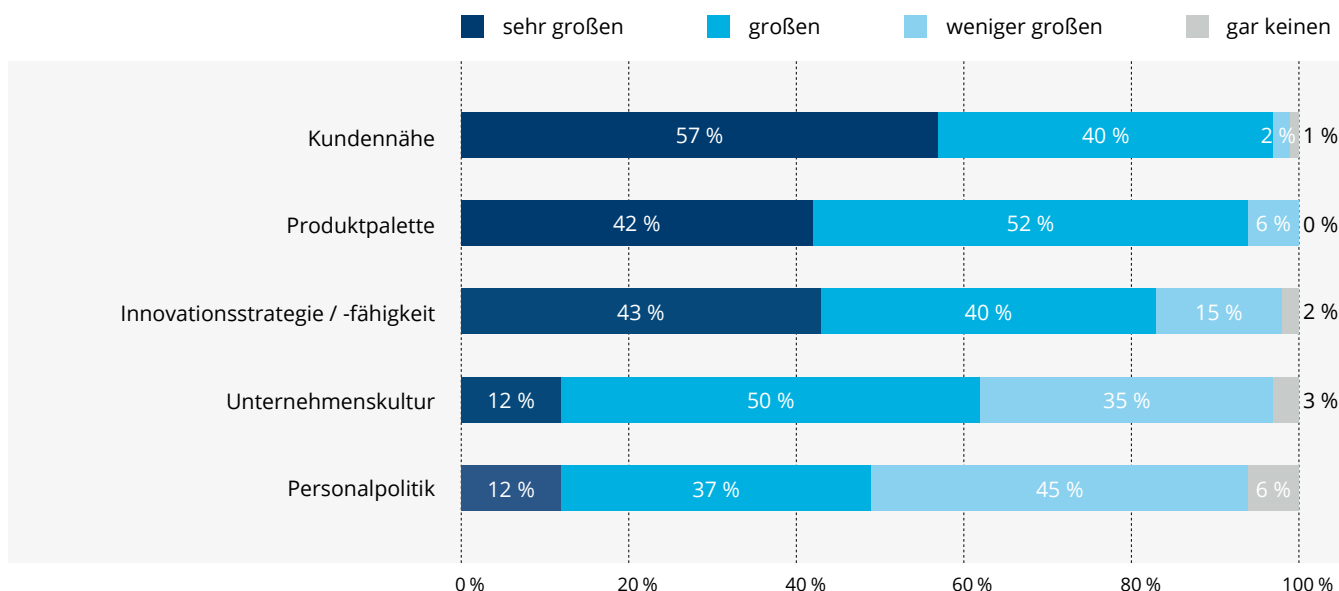
Bisher ist das Denken im Maschinen- und Anlagenbau vor allem technologiegetrieben. Im Fokus steht die Verbesserung der Eigenschaften eines bestehenden Produkts, um dieses auf den aktuell möglichen Stand der Technik zu bringen. Der Kunde mit seinen Bedürfnissen spielt bei dieser Vorgehensweise oft nur im Vertrieb eine Rolle.

Es gilt daher, sämtliche Bereiche des Unternehmens konsequent auf die Erhöhung des Kundenwerts auszurichten. Dies erfordert eine genaue Kenntnis der Prozesse und wirklichen Probleme der Abnehmer. Nur so gelingt es, ihnen die richtigen Produkt-Leistungs-Bündel anzubieten. Dazu gehören auch Qualitätsmerkmale und Funktionen der Produkte sowie die passenden Services.

Noch immer neigen deutsche Unternehmen zum „Over-Engineering“. Sind für heimische Kunden sehr komplexe, hochqualitative Lösungen oft wichtig, gilt das nicht zwangsläufig auch für Abnehmer auf anderen Märkten. Um hier trotz wachsender Konkurrenz beispielsweise aus Asien wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen ergänzend Standardvarianten angeboten werden.

## Diesen Beitrag leisten folgende Faktoren zum Unternehmenserfolg

Branchenauswertung:  **Maschinen- und Anlagenbau**



Zu beachten ist auch: Das Einkaufsverhalten der Kunden verändert sich. Sie wollen nicht mehr eine Vielzahl von Lieferanten koordinieren, sondern alle Lösungen aus einer Hand. Zunehmend greifen sie auf internationale Beschaffungsnetzwerke zurück. Gleichzeitig sind die Abnehmer preissensitiver geworden, bestrafen schärfer als früher Lieferverspätungen, fordern Klauseln zur Anlagenverfügbarkeit oder wälzen Risiken auf ihre Lieferanten ab. Dies führt bei den Maschinen- und Anlagenbauern nicht nur zu einem höheren Kostendruck, sondern u. a. auch zu steigenden Anforderungen an die Produktentwicklung und an sämtliche Abwicklungsprozesse.



# Kernprozess Auftragsabwicklung

Die Auftragsabwicklung ist eine komplexe Abfolge von Aktivitäten, die erforderlich sind, um einen Kundenauftrag komplett zu bearbeiten.



## Definition des Auftragsabwicklungsprozesses

Der Auftragsabwicklungsprozess stellt die Gesamtheit aller interdisziplinären Vorgänge und Prozesse dar, die rund um die Erfüllung konkreter Kundenbedürfnisse im Kontext der Lieferung eines industriellen Produkts sowie der dazugehörigen Services erbracht werden. Der Prozess beginnt mit einem Kundenbedürfnis und beinhaltet neben der Spezifikation des Lieferumfangs alle Engineering-, Beschaffungs-, Transport-, Produktions- und Montageprozesse. Er endet mit der stabilen Einsatzbereitschaft einer Maschine oder Anlage beim Kunden. Um die Kundenbedürfnisse zu erfüllen, gilt es damit, den komplexen Auftragsabwicklungsprozess zu optimieren.

Der Prozess verläuft in Phasen (generischer Aufbau), ist aber in der Praxis sehr individuell ausgestaltet, nämlich abhängig von Produkt und Kunde. Er bedarf einer übergeordneten Ausrichtung, Planung und Steuerung.

## Ausgestaltung und Komplexität des Auftragsabwicklungsprozesses hängen von Auftragsklassen ab

**Im Maschinen- und Anlagenbau werden verschiedene Auftragsklassen unterschieden. Sie sind vornehmlich vom Individualisierungsgrad des Produkts abhängig.**

### Assembly to Order (ATO) und Make to Order (MTO)

Bei der Auftragsklasse Assembly to Order werden Produkte aus verschiedenen Baugruppen zusammengestellt. Baugruppen werden größtenteils auftragsneutral auf Lager produziert und erst nach Auftragseingang kundenspezifisch montiert. Bei der Auswahl der Baugruppen kann es zu Abhängigkeiten kommen. Die ATO erlaubt eine Vielzahl gewollter und technisch möglicher Endprodukte. Aufgrund des modularen Charakters der Produktstruktur ist der Konstruktionsaufwand je nach Hersteller gering bis nicht vorhanden. Eine Steigerung dieser Auftragsklasse stellt Make to Order dar. Hier werden Komponenten und Baugruppen auftragspezifisch beschafft und produziert.

### Engineer to Order (ETO)

Klassischerweise werden Konstruktions- und Fertigungsprozesse von ETO-Produkten erst nach Auftragseingang veranlasst. Somit ist ETO durch einen hohen Anteil an kundenspezifischen Individualisierungsmöglichkeiten geprägt. Je nach Kundenwunsch kann es zu einer Anpassung oder Neuausprägung von Komponenten kommen. Daraus resultieren ein steigender Konstruktionsaufwand und ein höherer Abklärungsbedarf mit dem Kunden. Dadurch steigt die Komplexität des Auftragsabwicklungsprozesses.

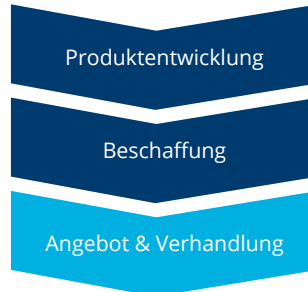
**„Order Process; Prozess der Erfüllung von Kundenaufträgen vom Zeitpunkt der Bestellaufgabe durch den Kunden bis zum Zahlungseingang des Leistungsentgelts beim Lieferanten.“<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Auftragsabwicklung, <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/auftragsabwicklung-29192/version-252805>, abgerufen am 30.10.2018

## Assembly / Make to Order



## Engineer to Order



## Develop to Order



Auftragseingang



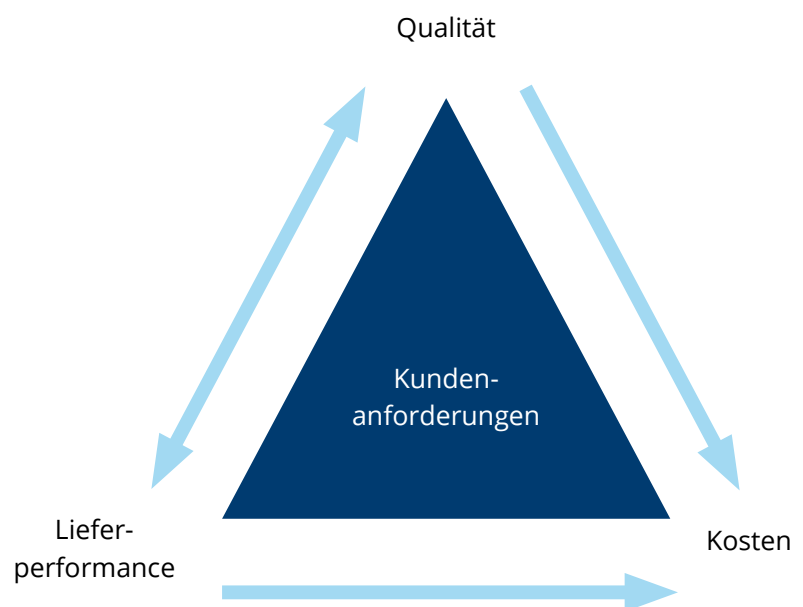
## Develop to Order (DTO)

Die Auftragsklasse DTO ist im Bereich Maschinen- und Anlagenbau auf den Anlagenbau fokussiert. Verglichen mit ETO werden zusätzlich zu Konstruktions- und Fertigungsprozessen auch Neuentwicklungen der Produkte erst nach Auftragseingang veranlasst. Daraus resultiert eine sehr hohe Komplexität des Auftragsabwicklungsprozesses. DTO unterscheidet sich zudem von ETO durch ein breiteres Spektrum an zusätzlichen Dienstleistungspaketen wie zum Beispiel Prozessberatung.



# Bedeutung des Auftragsabwicklungsprozesses für den nachhaltigen Unternehmenserfolg

**Der Unternehmenserfolg wird im entscheidenden Maße von der Ausrichtung, Ausgestaltung und organisatorischen Einbettung des Auftragsabwicklungsprozesses bestimmt. Das Qualitätsdreieck und die darauf aufbauenden Thesen untermauern den Zusammenhang zwischen einem schlanken Auftragsabwicklungsprozess und positiven Erlös- sowie Kosteneffekten.**



„Erfolg hat, wer profitabel zu den vom Kunden gewünschten Terminen die benötigten Mengen in der geforderten Qualität zu konkurrenzfähigen Preisen liefert.“<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Markus H. Dahm, Aaron D. Brückner, Lean Management im Unternehmensalltag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2017, . S. 54 und Tobias Wille, Lean Thinking, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2016, S. 57



## Lieferperformance

Ein nach Lean Gesichtspunkten designter Auftragsabwicklungsprozess steigert die vom Kunden wahrgenommene Lieferperformance in Form von kürzeren Lieferzeiten, zunehmender Termintreue und gesteigerter Flexibilität. Daraus resultieren eine intensivere Kundenbindung und eine zunehmende Kundenzufriedenheit, was letztlich Umsatz und Marktanteil steigert.

## Kosten

Prozessabläufe richten sich eng nach den Bedürfnissen des Kunden: Nur ein an Kundenbedürfnissen ausgerichteter Auftragsabwicklungsprozess kann schlank, effizient und somit auch kostenoptimal ausgelegt sein. Unternehmen, die ihren Auftragsabwicklungsprozess performanceorientiert am Wertstrom ausrichten, erzielen höhere Ergebnisse, haben geringere Änderungs- und Anpassungskosten und weniger Nacharbeitsaufwände am Produkt. Kosten können schneller und transparenter prognostiziert, beeinflusst und zugeordnet werden.

## Qualität

Ein an Bedürfnissen interner und externer Kunden ausgerichteter Auftragsabwicklungsprozess schafft die Basis zur Wertsteigerung der Produkte im Sinne des Kunden. Er bildet somit unerlässliche Geschäftsgrundlagen, wie z. B. eine auf den Kunden zugeschnittene Beratung. Daraus resultieren entscheidende Alleinstellungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb – die Qualität der Leistungserbringung steigt.

Durch die gesteigerte Kundenzufriedenheit entwickelt sich ein engeres Kundenverhältnis: Kunden werden zu Stammkunden, die Weiterempfehlungsquote steigt, die Bereitschaft, höhere Preise zu akzeptieren, wächst, die Hitrate nimmt zu – im Umkehrschluss sinken Akquise- und Marketingkosten nachhaltig.



# Kennzeichen eines schlanken Auftragsabwicklungsprozesses

Der klassische Lean Ansatz, nämlich Wertschöpfungsanteile zu steigern und Verschwendungen zu minimieren, gilt gleichfalls für die Ausrichtung und Gestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses. Wertschöpfung wird hierbei über den Wertzuwachs des Produkts aus Sicht des Kunden definiert. Tätigkeiten, die ausschließlich aus Herstellersicht den Nutzen erhöhen, dem Kunden aber keinen direkten Mehrwert bringen, sind nicht wertschöpfend und werden daher als Verschwendung definiert.

## **Dies kennzeichnet den schlanken Auftragsabwicklungsprozess:**

- Unterbrechungs- und schleifenfreies Arbeiten.
- Klare Spielregeln, Rollen und Verantwortungen für interne Kunden-Lieferanten-Beziehungen, klare Übergabepunkte.
- Transparenz: Zu jedem Zeitpunkt sind Soll/Ist-Abweichungen in den Dimensionen Qualität/Kosten/Lieferperformance transparent. Zu jedem Zeitpunkt sind Fortschritt und Status bekannt.
- Planbarkeit: Termine und Kosten können valide geplant werden.
- Alle Aktivitäten entlang des Auftragsabwicklungsprozesses führen zur Erfüllung der Kundenanforderungen, es besteht ein gleiches Verständnis einzelner Bereiche hinsichtlich Standards und Kundenbedarf.
- Veränderungen des Soll-Zustands und Abweichungen davon führen unmittelbar zu der richtigen Reaktion.
- Ressourcen sind gleichmäßig ausgelastet.
- Es wird nur produziert und gekauft, was einen Kundenbedarf hat.

# Vorgehensweise und Methoden zur Einführung eines schlanken Auftragsabwicklungsprozesses

Gestaltet wird der schlanke Auftragsabwicklungsprozess gemäß der Lean Merkmalelegik Störungsfreiheit, Fluss, Rhythmus und Sog.

## 1. Störungsfreiheit

- » Frühestmögliche Auftragsklärung (Frontloading)
- » Schaffung von Standards und Spielregeln
- » Definierte Quality Gates und Gütekriterien (im direkten und indirekten Bereich)
- » Definierte AKV<sup>3</sup> und Schnittstellen

## 2. Fluss

- » Kontinuierliche Bearbeitung der Aufträge und Arbeitspakete
- » Segmentierung der Aufträge nach Kapazitäten
- » FIFO in der Auftragsbearbeitung
- » Schaffung von räumlicher Nähe in den Ablaufschritten



4 Merkmale schlanker Prozesse

## 4. Sog

- » Beschaffungsstrategien abhängig von den Lieferzeitanforderungen des Marktes
- » Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit zur Anwendung optimaler Beschaffungsstrategien

## 3. Rhythmus

- » Planung mit abgestimmten Kapazitäten
- » Gleichmäßige Einsteuerung der Aufträge
- » Planung indirekter Tätigkeiten anhand von definierten Zeiteinheiten
- » Taktung und Synchronisierung der Tätigkeiten im Auftragsabwicklungsprozess

<sup>3</sup> AKV: Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortungen

## 1. Störungsfreiheit

Der Zustand der Störungsfreiheit ist gekennzeichnet durch ein niedriges Fehlerniveau. Demzufolge treten auch Nacharbeiten oder Fehlteile kaum auf. Rückfragen und Korrekturarbeiten fallen nicht an. Informationen über Materialien sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort in richtiger Qualität verfügbar. Klare Spielregeln sind definiert und werden gelebt. Die Störungsfreiheit stellt die Basis der Optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses dar.

Zu den Methoden zur Erreichung der Störungsfreiheit gehören Arbeitsvorlagen, Quality Gates (inkl. Frontloading) und eindeutige AKV.

## 2. Fluss

Erreicht ist der Zustand des Flusses, wenn keine Bestände an Waren oder Informationen zwischen den einzelnen Arbeits-/Prozessschritten warten müssen. Durch die Anwendung des FIFO-Prinzips wird sichergestellt, dass Aufträge einander nicht überholen und kontinuierlich bearbeitet werden. Die Unterscheidung von Auftragsklassen ermöglicht es, Aufträge in für sie spezifisch ausgelegten Prozessen optimal zu bearbeiten.

## 3. Rhythmus

Erreicht ist der Zustand, wenn Arbeitspakete mit einheitlicher Bearbeitungsdauer dazu führen, dass (Betriebsmittel-)Ressourcen kontinuierlich ausgelastet sind. Sowohl Prozesse als auch die Organisation als Ganzes sind darauf ausgerichtet und schwingen sozusagen im Kundentakt.

## 4. Sog

Aufbauend auf den drei vorgenannten Lean Prinzipien, entspricht der Zustand des Sogs dem eines sich selbst steuernden Systems. Die Bearbeitung von Arbeitspaketen wird durch konkrete Bedarfe, die durch Nachfolgeprozesse entstehen, angestoßen.



# Die Ausgestaltung des Auftragsabwicklungsprozesses ist Chefsache

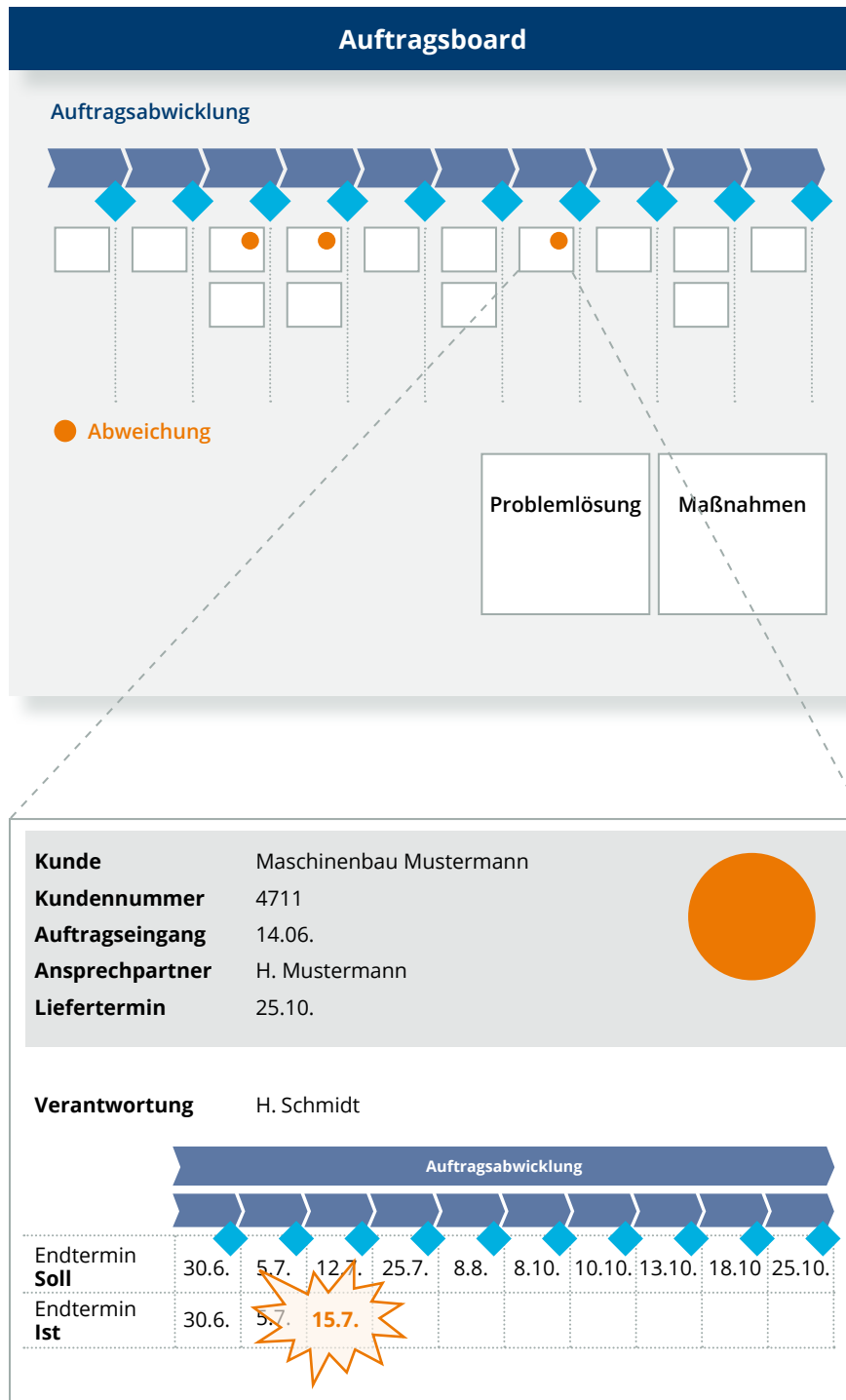
Die Performance des Auftragsabwicklungsprozesses hängt in entscheidendem Maße von der **Führung** der Mitarbeiter und Ausrichtung des Systems ab. Damit ist die Ausgestaltung und nachhaltige Umsetzung des Prozesses eine Managementaufgabe, also Chefsache.

Organisation und Führungsstrukturen beeinflussen die Effizienz und Transparenz der Performance sowie Erfolgsbeiträge des Auftragsabwicklungsprozesses. Eine wertstromorientierte Organisation identifiziert sich mit einem bereichsübergreifenden Abweichungsmanagement. Shopfloor Management mit typischen Bausteinen wie z. B. Regelkommunikationsrunden und Eskalationsroutinen sind weitere hilfreiche Instrumente für Führungskräfte.

Damit die hier aufgeführten Instrumente und Methoden ihre volle Wirkung entfalten, sollte parallel ein strukturiertes Leitungs- und Führungssystem, gestützt durch Shopfloor Management, etabliert werden. Immer mehr Führungskräfte nutzen diese Methode, um Prioritäten zu setzen, Entscheidungen zu treffen, ihre Mitarbeiter zu befähigen und ihnen Unterstützung anzubieten. Mit anderen Worten: Führung wird vor Ort erlebbar und kommt direkt bei den Beschäftigten an. Über die Mentorenrolle übertragen die Führungskräfte diese Arbeitsweise auf ihre Teams. Schritt für Schritt verändert sich die Unternehmenskultur auf diese Weise spürbar.

Details und Status der Aufträge sowie eventuelle Abweichungen sind stets transparent und stehen regelmäßig im Fokus der interdisziplinären Regelkommunikation entlang des Wertstroms.

## Auftragsboards dienen der Visualisierung



# Schlanke Auftragsabwicklung in der Praxis: Das Beispiel Aerzen

Die Aerzener Maschinenfabrik GmbH aus Süd-Niedersachsen ist einer der drei weltweit führenden Anwendungsspezialisten in der Förderung und Verdichtung von Gasen. 2014 feierte das Familienunternehmen seinen 150. Geburtstag, doch der Ausblick in die Zukunft verhieß nichts Gutes: Zunehmend volatile Märkte, ein verschärfter internationaler Wettbewerb und neue Kundenanforderungen – mit diesen Herausforderungen sah sich das Familienunternehmen konfrontiert.

Nach dem Motto „Tradition durch Wandel“ entschloss sich Aerzen zu wegweisenden Veränderungen. Zwei Jahre später war der Change-Prozess geglückt und das Unternehmen zukunftsfit. Das bedeutet in Zahlen: Die für den Kunden wichtige Durchlaufzeit verringerte sich um stolze 33 Prozent.

Im Fokus des Projekts waren neben der Auftragsabwicklung auch Montage, Logistik und Engineering. Die besondere Herausforderung bestand deshalb darin, alle vier Bereiche gleichzeitig umzugestalten. Dadurch gelang es, alle beteiligten Prozesse aufeinander abzustimmen und ganz auf den Kundentakt auszurichten.

Herzstück des Projekts war folgerichtig die Auftragsabwicklung. Heute werden bei Aerzen Aufträge in Klassen eingeteilt und sie laufen getaktet und mit standardisierten Durchlaufzeiten durch das Unternehmen. Künftig sollte zu vermeiden sein, dass Fehler in nachfolgende Prozesse verschleppt werden. Beim Projektstart betrug die Durchlaufzeit rund dreieinhalb Monate – aber nur zwei Wochen davon waren echte Prozesszeit. Der Rest bestand aus Rückfragen, Klärungs- und Liegezeiten.







„Die Geschäftsführung ist der Treiber einer solchen Transformation. Sie muss Führungskräfte und Mitarbeiter für ein solches Projekt begeistern und auf vielen Wegen erläutern: Was ist der Sinn von Lean und warum machen wir das?“

Klaus-Hasso Heller  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Aerzener Maschinenfabrik GmbH



Doch nicht nur die Prozesse und die Organisation sollten bei Aerzen stimmen, sondern auch die Führungsleistung. Daher begann das Unternehmen parallel mit der Implementierung von Shopfloor Management entlang des gesamten Produktwertstroms. So wurde die Basis gelegt, um künftig Abweichungen in der Auftragsabwicklung zeitnah zu erkennen und Probleme frühzeitig zu lösen.

Die Erfolge können sich sehen lassen: Die Führungskräfte verbringen heute deutlich mehr Zeit am Ort des Geschehens und können die Prozesse nachhaltig und ganz im Sinne der Kunden weiterentwickeln. Auch die Kommunikation zwischen den vor- und nachgelagerten Produktionsbereichen funktioniert deutlich besser als früher. Mitarbeiter und Management legten so den Grundstein dafür, dass Aerzen sich als Familienunternehmen auch in Zukunft erfolgreich am Weltmarkt behaupten kann.



Ergebnisse aus dem ersten Pilotprojekt:

- Durchlaufzeit im Montagepilot: **-40 %**
- Technische Störungen im Fertigungspilot: **-70 %**
- Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung: **-33 %**
- Durchlaufzeit im Logistikpilot: **-75 %**



## Fazit

Deutsche Maschinen- und Anlagenbauer schenken der so wichtigen Auftragsabwicklung noch immer viel zu wenig Aufmerksamkeit. Angesichts aggressiver Wettbewerber und neuer digitaler Geschäftsmodelle kann sich dies jedoch schnell rächen. Auch erfolgsverwöhnte Firmen sollten sich deshalb in dieser Hinsicht neu erfinden – indem sie ihre Abläufe und Organisation konsequent am Kundennutzen orientieren und damit die Wertschöpfung in den Mittelpunkt stellen.

Um ein solches Projekt erfolgreich umzusetzen, bedarf es einer eindeutigen Ausrichtung und konsequenter Führung. Alle Prozesse innerhalb des Wertstroms mit Schnittstellen zum Kunden müssen auf den Prüfstand gestellt werden. Anhand der Lean Merkmale Störungsfreiheit, Fluss, Rhythmus und Sog kann anschließend ein schlanker Auftragsabwicklungsprozess gestaltet werden. Die Mühe lohnt sich, denn die Auftragsabwicklung schlägt sich unmittelbar in der Gewinn- und Verlust-Rechnung nieder. Steigende Kundenzufriedenheit und -bindung bilden die Grundlage für eine dauerhaft positive Erlössituation. Auch werden Mehrkosten vermieden, die im Unternehmen durch einen stockenden Prozessfluss entstehen.

Von den erzielbaren Erfolgen, wie der Reduzierung von Durchlaufzeiten um 25 bis 35 Prozent, einer Termintreue von über 95 Prozent und gesteigener Planbarkeit profitieren gleichermaßen die Maschinen- und Anlagenbauer wie ihre Kunden. Der gleichzeitige Wandel der Unternehmenskultur wird von einem neuen Führungsverständnis begleitet. Die konsequente Einführung von Shopfloor Management schafft die Grundlage und bietet das Instrumentarium. Die Zusammenarbeit wird in der Folge geprägt von einer verbesserten Kommunikation sowie einer erhöhten Kompetenz und Verantwortung.

All dieses bildet die Basis für einen Mentalitätswandel im deutschen Maschinen- und Anlagenbau, in dem die Erfüllung von Kundenwünschen nicht länger als lästige Pflicht empfunden wird, sondern als echte Königsdisziplin.



# ÜBER STAUFEN

In jedem Unternehmen steckt ein noch besseres.  
Mit dieser Überzeugung berät und qualifiziert die Staufen AG  
seit über 20 Jahren Unternehmen und Mitarbeiter weltweit.

280

Mitarbeitende

13

Niederlassungen

14

Sprachen

3.000

Seminarteilnehmer pro Jahr

>70

BestPractice-Partner

56

Mio. € Umsatz

## HERAUSGEBER

**STAUFEN.AG**  
Beratung.Akademie.Beteiligung  
Blumenstraße 5  
D-73257 Köngen  
☎ +49 7024 8056 0  
www.staufen.ag  
kontakt@staufen.ag

## AUTORIN / ANSPRECHPARTNERIN

Beata Spitz  
Principal  
b.spitz@staufen.ag  
☎ +49 7024 8056 0

# STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN  
STECKT EIN NOCH BESSERES.

