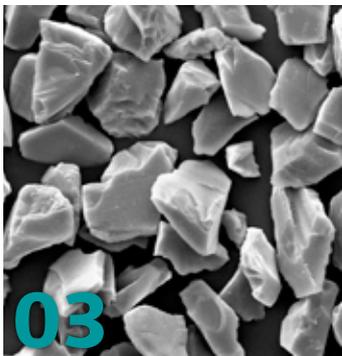




ROI DIALOG

Die Kundenzeitung der ROI Management Consulting AG

www.roi.de



03

BUSINESS PROCESS ALIGNMENT

Die SicProcessing AG hat zur Absicherung ihres starken Wachstums globale Standards für alle Standorte entwickelt. Das Ergebnis: Eine optimale Prozessorganisation und Kostenvorteile beim Aufbau neuer Standorte.



06

QUALITÄTSSICHERUNG IN CHINA

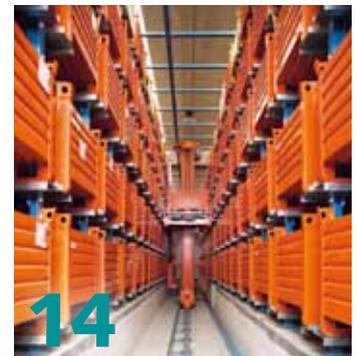
Ein Topthema für europäische Unternehmen in China ist der Aufbau von Qualitätsstandards vor Ort. Mit Experten-Wissen und einer maßgeschneiderten Qualitätsoffensive werden Sourcing und Produktion in China zum Erfolg.



08

ZUKUNFTSMARKT SERVICE-DIENSTLEISTUNGEN

Der After Sales Service umfasst mehr als Ersatzteilgeschäft und Wartung. Die OYSTAR Gruppe hat die Zeichen der Zeit erkannt und den Vertrieb von Service-Dienstleistungen für ihre Kunden aktiv ausgebaut.



14

LOGISTIK FÜR FORTGESCHRITTENE

Die Variantenvielfalt in Fertigung und Montage ist eine Herausforderung für die Materialbereitstellung. Die Lösung liegt im Aufbau eines zukunftsorientierten Materialflusssystems. Der Einsatz des ROI-Tools Logistik-ROM® führt zu mehr Transparenz bei den Logistikkosten.

EDITORIAL

QUALITÄT IM WANDEL



Was verbinden Sie spontan mit dem Begriff Qualitätsmanagement? Hört man sich in den Unternehmen um, fallen häufig Formulierungen wie *Verwalten statt Gestalten, Bürokratie statt Praxis oder theoretische Vorschriften anstelle operative Unterstützung*.

Das deckt sich mit unserer Wahrnehmung: QM wird auch heute noch viel zu oft reaktiv betrieben, konzentriert sich darauf, Normen einzuhalten. Die Administration steht im Vordergrund.

Die Märkte zeichnen ein anderes Bild: Kurze Innovationszyklen bei zunehmender Variantenvielfalt, wenig Zeit für Produktneueinführungen und globales Sourcing – um nur ausgewählte Aspekte zu nennen – erfordern ein wirkungsvolles Vorgehen zur Absicherung der Qualität von der Prototypenphase über die Serienbelieferung bis in das After-Sales-Geschäft.

Diese Herausforderungen lassen sich mit dem klassischen Qualitätsmanagement nicht bewältigen. TS 16.949, ISO9001 ff.

& Co. decken nur das Mindestmaß ab. Hohe Prüf- und Qualitätskosten sind die Folge. Rückrufaktionen gehören mittlerweile zum Tagesgeschäft.

Eine moderne QM-Systematik stellt gänzlich neue Herausforderungen. Und: das Qualitätsmanagement ist heute global. Die Herausforderungen weisen natürlich lokale Unterschiede auf wie unser Beitrag über QM in China auf Seite 6 ff zeigt.

QM als Linienfunktion mit Entscheidungsbefugnis

Was ist der Königsweg?

Für die Trennung zwischen operativer Wertschöpfung (Entwicklung, Einkauf, Produktion) und QM ist die Zeit abgelaufen – Qualität muss integraler Bestandteil aller Funktionen der Wertschöpfungskette werden. Realisieren lässt sich das nur mit einem radikalen Ansatz, der die Q-Funktion im Unternehmen neu definiert. Ein in diesem Zusammenhang sicherlich außergewöhnlicher Fall ist Motorola. Hier wurde im Zuge der konsequenten und umfassenden Einführung von Six Sigma die komplette Prozesslandschaft und Unternehmensorganisation neu ausgerichtet.

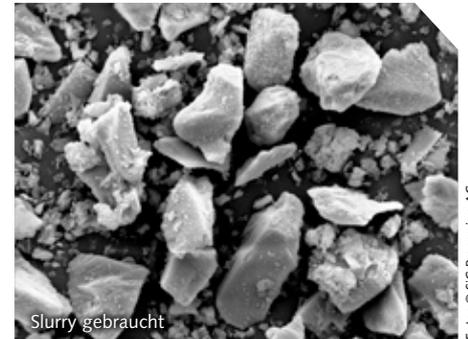
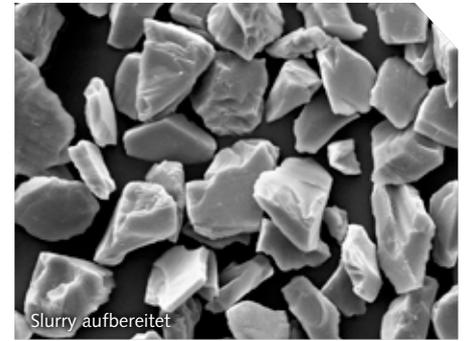
Für alle Beispiele gilt: Es fängt mit dem grundsätzlichen Selbstverständnis der

Q-Funktion im Unternehmen an (denn der „Qualitäter“ als Verwalter ist oft nicht nur ein Vorurteil!).

Gefragt sind Mitarbeiter mit einschlägiger Praxiserfahrung, die aktiv Q-Themen bearbeiten, Mitarbeiter die unbequem sind, Mitarbeiter, die das Standing in der Organisation haben, den ‚Advocatus Diaboli‘ zu spielen. Dazu müssen die entsprechenden Kompetenzen und die richtige organisatorische Einordnung geschaffen werden. Gerade die für das Tagesgeschäft Verantwortlichen müssen die Q-Systematik verinnerlichen und Problemlösungskompetenz besitzen.

ROI wäre nicht ROI, wenn wir unsere Kunden nicht darin unterstützen würden, zukunftsorientierte Q-Organisationen aufzubauen und Q-Methoden-Knowhow anwendergerecht und mit Augenmaß dem flexibelsten Prozessparameter, dem Menschen, nahe zu bringen.

Prof. Werner Bick
Generalbevollmächtigter der ROI



Fotos © SiC Processing AG

Globale Standards für ein effizientes Wachstum

Business Process Alignment bei der SiC Processing AG

Die SiC Processing AG mit Hauptsitz in Hirschau/Bayern ist der führende Anbieter für die Aufbereitung von gebrauchter Sägesuspension (= Slurry) aus der Photovoltaik- und Halbleiterindustrie. Das Unternehmen beauftragte ROI, Standards für die Prozessorganisation, die ein weiteres gezieltes und geordnetes Wachstum ermöglichen zu erarbeiten und deren Umsetzung zu begleiten.

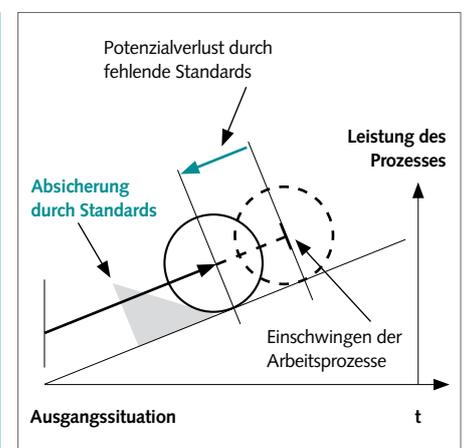
Als rasch expandierendes Unternehmen konzentrierte sich SiC Processing in den letzten Jahren darauf, das kontinuierliche Wachstum zu bewältigen und die Kunden mit höchster Qualität zu bedienen. An den einzelnen Standorten entwickelten sich dementsprechend die Organisations-

struktur sowie die Geschäftsprozesse weitestgehend unabhängig voneinander.

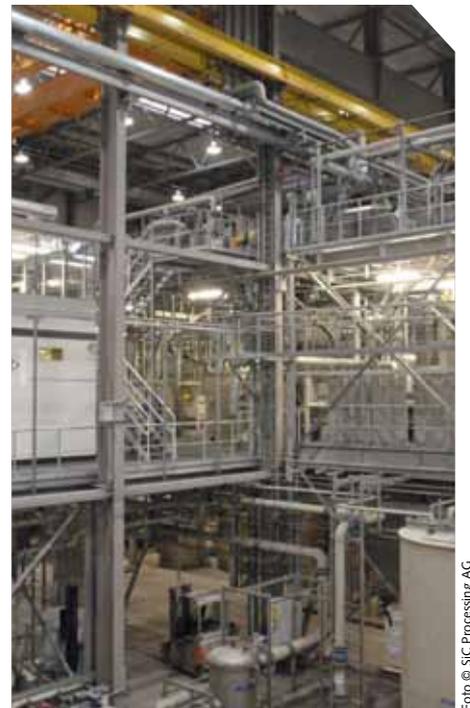
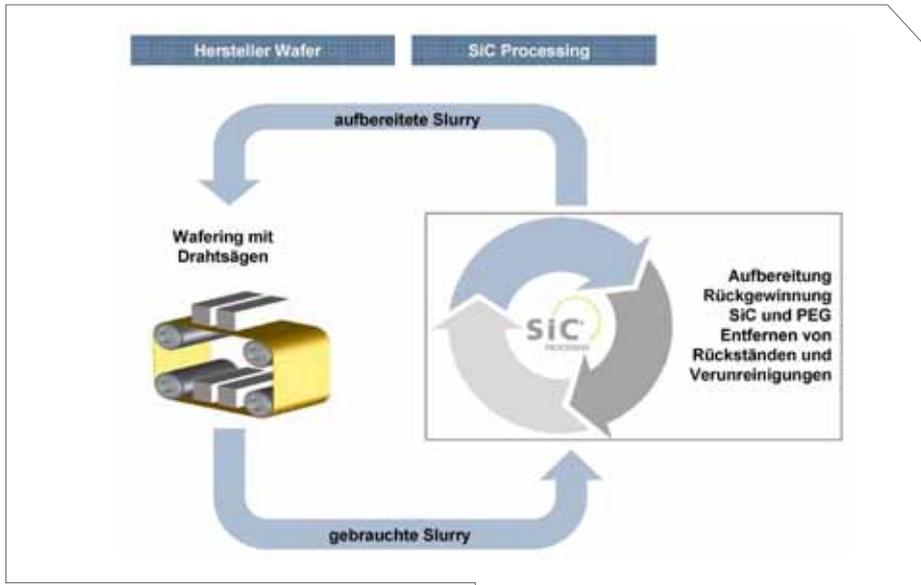
Um optimale Strukturen für die Zukunft aufzubauen und die Leistungsfähigkeit und Transparenz der Standorte zu verbessern entschied sich der Vorstand für eine Angleichung der Prozessorganisation an den Standorten und die Entwicklung und Einführung standortübergreifender Standards mit Unterstützung von ROI.

Ein weiteres Ziel war es, den Neuanlauf weiterer Standorte durch die standardisierten Geschäftsprozesse zu beschleunigen.

Folgende Grundsätze prägten das Vorgehen im Projekt:



Erst Standardisierung ermöglicht kontinuierliche Verbesserung



Grafik © SiC Processing AG

Foto © SiC Processing AG

Hohe Akzeptanz – Schnelle Umsetzung

„Die Umsetzung vom Speed-Projekt mit ROI, wie wir es intern nennen, ist in einigen Bereichen bereits weltweit abgeschlossen, beispielsweise in China, wo wir für unsere wachsende Anzahl an Niederlassungen derzeit ein zentrales Lager aufbauen.“

Die Einführung globaler Standards auf Best Practice – Basis ist von allen Beteiligten sehr gut aufgenommen worden. Die Mitarbeiter sind weltweit mit Interesse und großem Engagement dabei. Die länderübergreifende Kommunikation hat sich entscheidend verbessert. Das wird ganz deutlich bei unseren quartalsmäßigen Treffen, wo sich – wie vor kurzem in Norwegen zum Thema Produktion – Verantwortliche von allen Standorten des Unternehmens treffen, um über ihre Erfahrungen zu diskutieren und weitere Optimierungen zu erarbeiten. Gleichzeitig sorgen wir für die Nachhaltigkeit der erreichten Ergebnisse.

Die Standardisierung der Geschäftsabläufe hat bereits heute bei Neuanläufen von Standorten zu Zeit- und damit Kostenvorteilen geführt.“



Thomas Heckmann

CEO
SiC Processing AG

- Alle Standorte werden in die Erarbeitung und Umsetzung der Standards mit einbezogen, um globale Akzeptanz für Veränderung zu schaffen.
- Identifizierte lokal entwickelte „best practices“ bilden die Basis für zukünftige Standards („share with pride“).
- Die Geschäftsführung, Standortleiter und die Vertreter der Standorte treffen alle notwendigen Entscheidungen in regelmäßigen Koordinationsteamsitzungen, um schnell Verbindlichkeit herzustellen.

Im Rahmen des Projektes erarbeitete das Projektteam in knapp 20 Teilprojekten standortübergreifende Lösungen quer durch alle Organisationsbereiche. Die

Maßnahmen reichten von Richtlinien zur Mitarbeiterqualifizierung, Werksstandards zur Nummerierung von Anlagenkomponenten, Erarbeiten einer weltweiten Sicherheitsrichtlinie bis zu einem standardisierten Berichtswesen der Produktionskennzahlen und dem Anpassen der IT-Struktur an die neuen Prozesse.

Als erfolgsentscheidend für die standort-spezifische Umsetzung der Maßnahmen erwiesen sich regelmäßige Audits über den Umsetzungsfortschritt mit Hilfe von Checklisten sowie die intensive Einbindung der Geschäftsleitung. Für Nachhaltigkeit sorgt der stark verbesserte Informationsaustausch unter den einzelnen Standorten sowie Expertentreffen.

1. Set-up	2. Local Process Analysis	3. Comparison of Local Processes	4. Definition of Standardized Processes	5. Implementation of Future Processes
<ul style="list-style-type: none"> ■ Definition of project scope and goals ■ Selection of relevant processes ■ Strategic framework ■ Project procedures and applied methods ■ Project organization & timeline 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Process workshops to determine <ul style="list-style-type: none"> - Process flow - Interfaces - Information flow ■ Organization / responsibilities <ul style="list-style-type: none"> - IT-Tools - KPIs ■ Documentation of current processes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Group wide comparison of local processes ■ Extract differences and their causes ■ Documentation of differences and causes 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Evaluation of local processes ■ Completion with best practices from other industries ■ Decide on best practices and define future process standards ■ Process descriptions and responsibility assignment matrix 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Implementation measures as <ul style="list-style-type: none"> - Organizational changes - Qualification - Procedures ■ Definition of requirements regarding IT-Tools ■ Periodic audits, reviews, trainings

Strukturiertes Vorgehen im Projekt SPEED



Fotos © SIC Processing AG

NACHGEFRAGT: BUSINESS PROCESS ALIGNMENT

Global agierende Unternehmen mit Produktions-, Entwicklungs- und Vertriebsstandorten auf der gesamten Welt stehen meist vor der Herausforderung, ein Gebilde mit einer heterogenen Organisation



Allgemeine Vorgehensweise bei Business Process Alignment Projekten

und Prozesswelt beherrschen zu müssen. Ohne lenkenden Eingriff können jedoch angestrebte Synergien durch standortübergreifende Entwicklung, Produktion und Supply Chain nicht ausreichend realisiert werden. Häufig ist das Gegenteil der Fall: Ein hoher Koordinationsaufwand ist notwendig, das Netzwerk funktioniert nur träge. Schlüsselpersonen sind mit einer hohen Arbeitsbelastung und Reisetätigkeiten konfrontiert, das angestrebte Qualitätsniveau kann nur mit großen Aufwendungen erreicht werden. Steuerung und Planbarkeit von Unternehmensaktivitäten ist eine große Herausforderung.

Unternehmensweit gültige Standards bieten Abhilfe. Vor der komplexen Aufgabe diese einzuführen schrecken aber viele Unternehmen zurück. Bestrebungen verlaufen meist im Sand oder werden nur sehr langsam umgesetzt.

Unter dem Schlagwort Business Process Alignment kann ROI auf zahlreiche erfolgreiche Projekte zurückblicken, mit der Zielsetzung die Organisation und Prozesswelt für einen ausgewählten Betrachtungsrahmen zu harmonisieren. Es werden unternehmensinterne „best practices“ unternehmensweit ausgerollt. Ein effizientes unternehmensübergreifendes Arbeiten wird somit ermöglicht. Ein hohes Qualitätsniveau wird abgesichert und Synergien in der globalen Zusammenarbeit realisiert.

Aus den Erfahrungen erfolgreicher ROI-Business Process Alignment Projekte

(DIALOG berichtete beispielsweise über URENCO, Miba, Lohmann & Rauscher) lassen sich folgende Erfolgskriterien formulieren:

- Eine klare Projektzielsetzung abgeleitet aus der Unternehmensstrategie
- Auswahl und Konzentration der Ressourcen auf die zur Zielerreichung relevanten Prozesse
- Erarbeitung eines neuen unternehmensweiten Standards in standortübergreifenden Teams
- Nutzung von existierenden „best practices“ im Unternehmen
- Zeitnahe und verbindliche Entscheidungen über zukünftige Standards und deren Umsetzung
- Zügige Umsetzung bei einer realistischen Kapazitätsplanung
- Wiederkehrende Reviews der Umsetzung
- Etablierung einer Organisation mit globalen Prozessverantwortlichkeiten zur Pflege und Weiterentwicklung der existierenden Standards.
- Nutzung von IT-Best practices, aber: IT follows Process

Jan le Blond
ROI-Berater
dialog@roi.de





Foto © www.fotolia.de

QUALITÄT AUS CHINA

Mit den richtigen Schritten zur Verbesserung des Qualitätsstandards vor Ort, wird Sourcing und Produktion in China zum Erfolg

Qualitätsabsicherung ist für europäische Unternehmen ein Top-Thema auf dem chinesischen Markt. Für erfolgreiches Sourcing in China müssen die ausgewählten Lieferanten den Qualitätsanforderungen gerecht werden. Hier ist Expertenwissen und eine langfristig angelegte Vorgehensweise wichtig. ROI bietet operative Unterstützung zur Qualitätsoptimierung an.

Zu den typischen, viel diskutierten Herausforderungen in China zählen die undurchsichtige, nicht immer faire und teilweise widersprüchliche rechtliche Situation, das Währungsrisiko und das Risiko vor Know-how-Verlust und Plagiaten.

Statistiken und Umfragen über unternehmerische Risiken in Emerging Markets wie China zeigen aber immer wieder: Die Top 3-Probleme in der unternehmerischen

Praxis kreisen um die Themen Qualität (82 % an Nennungen), kulturelle Unterschiede (81 %) sowie Logistik (77 %).

Typische Ursachen für Qualitätsprobleme:

- Neben Defiziten in Punkto Technologie beziehungsweise im Equipment wie

beispielsweise fehlende 3D-Messmaschinen sind die Produktionsprozesse häufig zu wenig standardisiert und nicht stabil genug.

- In China wird Improvisation großgeschrieben und die konsequente Standardisierung entsprechend vernachlässigt. Das führt unter anderem dazu, dass die Prozessparameter zu wenig beachtet und folglich vielerorts nicht beherrscht werden.
- Defizite im Hinblick auf Methodik sind weitverbreitet. Das gilt insbesondere bei Methoden zur Qualitätssicherung. So sind beispielsweise selbst Basics wie ‚Standard Working Sheets‘ meist unbekannt.

Der Weg zur Lösung dieser Probleme wird durch Kommunikationsprobleme erschwert. „Die große Herausforderung für ausländische Unternehmen besteht darin, die Qualität sicherzustellen und dabei die existierenden kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen“, erklärt Dr. Wolfgang Liesen, ROI-Berater mit jahrelanger Erfahrung in China.

Hierzu nur einige Beispiele. In der konfuzianisch geprägten Kultur spielen Hierarchien eine größere Rolle. Was der Chef befiehlt wird umgesetzt; die Mitarbeiter sind die Ausführenden.

ROI Leistungsspektrum

- **Beschaffungskonzepte China – EU unter Total Cost of Ownership Gesichtspunkten**
u.a. Aufbau Lieferantenspartnerschaften vor Ort, Bestandsmanagement, umfassende Kostenanalysen
- **Umsetzung von Lean-Konzepten vor Ort**
Einsatz von Beratern mit China-Erfahrung, Aufbau transparenter Supply Chains, Einführung von Tools zur Produktionssteigerung, Reduzierung von Verschwendung
- **Umfassende Qualitätsabsicherung und Einführung von Qualitätsaudits**
- **Qualifizierungsprogramme für die chinesischen Mitarbeiter**
Insbesondere Rollout von Managementsystemen



Fotos © iStockphoto.com

Es wird zudem nicht wertgeschätzt, wie-
derholt seine Meinung zu äußern. Die
Angst ‚das Gesicht zu verlieren‘, inkom-
petent zu wirken, kann beispielsweise
dazu führen, dass sich die Mitarbeiter

strikt an Anweisungen und Pflichtenhefte
halten; unabhängig von offensichtlichen
Lücken in der Qualitätsabsicherung, die
nicht angesprochen werden.

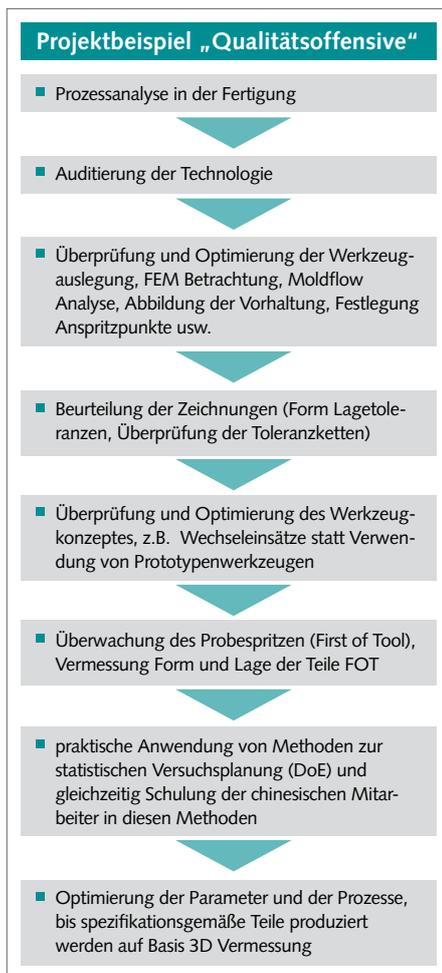
Die Kommunikationsart ist bei Chinesen
aus westlicher Perspektive weniger direkt
und stärker am sozialen Kontext orientiert.
Eine Folge ist, dass chinesische Mitarbeiter
nicht immer sofort nachhaken, wenn sie
etwas nicht verstanden haben.

entsprechend berücksichtigt.

- Standardisierung
Chinesische Mitarbeiter sind häufig
schnell und wahre Improvisations-
talente. Gleichzeitig sind sie an lange
Arbeitszeiten gewöhnt. Das ist oft sehr
hilfreich, aber ohne eine konsequente
Prozess-Standardisierung nicht aus-
reichend für hohe Qualitätsanforde-
rungen.
- Vertrauen + Kontrolle
„Chinesische Geschäftspartner neigen
dazu, Neukunden besser zu behandeln
als Bestandskunden“, erklärt Dr. Liesen.
„Es empfiehlt sich gerade bei anhalten-
den guten Geschäftsbeziehungen ge-
nau darauf zu achten, ob man benach-
teiligt wird nach dem Motto ‚Vertrauen
ist gut, Kontrolle ist besser‘.“

Fazit

Vom chinesischen Lieferantenmarkt zu
profitieren und einwandfreie Qualität
sicherzustellen ist möglich, wenn die
aufgeführten Besonderheiten frühzeitig
berücksichtigt werden und die entspre-
chenden Maßnahmen konsequent vor
Ort durchgezogen werden.



Übersicht Ablauf Qualitäts-Projekt von ROI
bei einem chinesischen Spritzgussbetrieb

Stärke zeigen mit Qualitätsmaßnahmen

Wie kann eine gezielte Qualitätsoffensive
aussehen?
Nebenstehende Grafik zeigt einen typi-
schen Ablauf eines Qualitäts-Projekts
von ROI vor Ort in China am Beispiel der
Beschaffung hochpräziser Spritzgussteile
für einen Automobilzulieferer. Das Ergeb-
nis: Es gelang dem Unternehmen damit,
die neuen Teile termingerecht und gemäß
der geforderten Spezifikation zu liefern.
Der ‚Start of Production (SOP)‘ konnte so
gesichert werden.

Um solche Erfolge zu erzielen ist es wich-
tig, nachfolgende Aspekte zu berücksich-
tigen:

- Mitarbeiterqualifizierung
Im Shop Floor-Bereich mangelt es bei
chinesischen Mitarbeitern häufig an
methodischem Knowhow. Gleichzei-
tig sind in China in den Unternehmen
überdurchschnittlich viele Akademiker
beschäftigt. Der hohe Ausbildungsgrad
ermöglicht schnelle und nachhaltige
Erfolge von gezielten Qualifikations-
maßnahmen, wenn man die oben
erwähnten kulturellen Unterschiede

Dr. Wolfgang Liesen
ROI-Berater
dialog@roi.de





VERSTECKTES POTENZIAL IM AFTER SALES SERVICE NUTZEN



Thomas Junge, *President of Services,*
OYSTAR Group

Die OYSTAR Gruppe ist einer der weltweit führenden Anbieter von Gesamtlösungen für Prozess-Technik und Verpackungsmaschinen. Das internationale Unternehmen mit 14 Produktionsgesellschaften und mehreren Vertriebs- und Service-Organisationen ist in allen wesentlichen Märkten präsent. Mit einem Umsatz von rund 402 Millionen Euro und über 2.200 Mitarbeitern zählen die Unternehmen der Firmengruppe in ihren jeweiligen Marktsegmenten technologisch zu den Marktführern und behaupten ihre führende Stellung in der Verpackungsmaschinenbranche seit Jahren. Dem After Sales Service kommt dabei eine besondere Bedeutung zu, um

den Kunden weltweit und jederzeit mit umfassenden Dienstleistungen zur Seite zu stehen.

OYSTAR deckt mit 14 Brands weltweit die Bedürfnisse seiner Kunden in der Molke-, Lebensmittel-, Getränke-, Consumer-, Pharma- und Kosmetikindustrie ab. Die Anlagen sind im „ersten Produkt-Leben“ durchschnittlich 15 bis 20 Jahre im Einsatz bis eine Generalüberholung die Lebensspanne der Maschine noch einmal um die gleiche Zeit verlängert. Für den After Sales Service bedeutet dies, die Anlagen weltweit in Betrieb zu halten und dabei auch stets den Standards der Lebensmit-

tel- und Pharmaindustrie zu genügen – zumal jedes Produkt immer wieder an die Anforderungen des Marktes, auch nachträglich, angepasst werden muss.

Traditionell hatte der After Sales Service in der Vergangenheit lediglich den „üblichen Kundendienst“-Anspruch:

- Probleme aus der Welt schaffen
- Kunden zufrieden halten
- Kosten optimieren, aber nicht unbedingt zum Ergebnis des Unternehmens aktiv beitragen.

Diese Haltung wird jedoch sowohl dem Nutzen, den unsere Aktivitäten beim Kunden haben, als auch dem Nutzverhalten nicht mehr gerecht. Das Unternehmen verschenkt damit wertvolle Potenziale.

Entwicklungen beim Kunden erfordern eine Anpassung des After Sales Services

Die Vorstellung, dass der After Sales Service nur Ersatzteil- und Kundendienst-Leistungen erbringt, ist althergebracht. Stattdessen muss der moderne Service von heute aktiv sein und sich als Produkt verstehen. Dazu gehört selbstverständlich auch, sich an den großen Trends der Kunden zu orientieren. International beobachten wir dabei u.a. Folgendes:

- Outsourcing der Einkaufs-/Beschaffungsabteilungen an externe Dienstleister
- Tendenz zum Einsatz von angelernten Kräften an den Anlagen

Daraus ergeben sich verschiedene Anforderungen.

Haptisches Verkaufen

Das Verkaufen von After Sales-Leistungen ist an sich nichts Neues. Aber: Da sich beim Kunden immer mehr Mitarbeiter



Fotos © OYSTAR Holding GmbH

mit der Anlage beschäftigen, die keinen direkten Kontakt zum eigentlichen Produkt haben, müssen unsere Leistungen ansprechender und leichter verständlich formuliert werden. In dieser Folge haben wir unsere aktiven und vertrieblichen Aktivitäten im After Sales-Bereich angepasst:

- Im Außendienst verfasst der Techniker eine erste Kurzfassung seiner Erkenntnisse in Form eines Ampelberichts und übergibt sie dem Kunden.

- Der Inspektionsbericht stellt ausführlich und bebildert dar, welche Aktivitäten aus Sicht des Herstellers welche Priorität haben sollten. Auch dieser Bericht leitet durch eine Ampelfunktion.

Durch diese Form der Darstellung tragen wir der Tatsache Rechnung, dass vermehrt anlagenunkundige Mitarbeiter Entscheidungen über geplante Reparaturen und Wartungen treffen. Nur wenn der Ent-



Grafik © OYSTAR Holding GmbH

Das neue OYSTAR TOP SERVICE Konzept vermittelt in Zukunft einheitlich die Leistungen des After Sales Service alle Unternehmen der OYSTAR Gruppe.



Foto © iStockphoto.com

scheider „geleitet“ wird, haben wir als Hersteller eine Chance, unsere technische Expertise auszuspielen und sie dem Kunden weiterzugeben.

Um den Anforderungen der Märkte unserer Kunden kontinuierlich zu genügen, werden unsere Anlagen regelmäßig angepasst und umgerüstet. Früher haben die Ansprechpartner des After Sales Services solche Umbauten mit Hilfe eines „einfachen“ Angebotes freigegeben. Die Kunden bekommen zusätzliche erläuternde Unterlagen an die Hand, die die Investitionen und ihren Nutzen darstellen und die interne Argumentation erleichtern. Dies funktioniert am besten, indem visuell dargestellt wird, welche Veränderungen vorgenommen werden.

Erwartungshaltung der Kunden

Über die Jahre bilden sich feste Ansprechpartner für den After Sales Service beim Kunden. Im Laufe der Zeit verändern sich die Kunden aber unbemerkt immer weiter, so dass das Wissen über den Hersteller der Anlage und die Anlage selbst nicht mehr ausreichend vorhanden ist. Dem begegnen wir, indem der After Sales Service eigene Vertriebsmitarbeiter einsetzt. Ihre Aufgabe ist es, die Kunden auch dann zu besuchen, wenn keine akuten Probleme zu lösen sind. Für die Leistungen des After

Sales Services gibt es eigene Verkaufsmaterialien: Broschüren, Emails und Internet-Auftritt.

Nur so ist gewährleistet, dass ein Neumaschinen-Verkäufer, ein Vertriebsagent oder ein Service-Techniker die After Sales-Produkte in der Weise präsentiert, wie es vom Hersteller gewünscht ist. Idealerweise folgt das Produktangebot dabei einem generellen Konzept, das unkompliziert vermittelt, welcher Philosophie der Hersteller folgt. Wir haben unser „OYSTAR TOP SERVICE“-Konzept entwickelt, das

dem Kunden auf den verschiedenen Ebenen erläutert, welche Leistungen er erwarten kann; und das für alle 14 Brands der Firmengruppe.

Neue Angebote: Auditierung, Produktionsbegleitung und Beratung

Bei der Inbetriebnahme erhält der Kunde eine ausführliche Unterweisung in die Anlage. Wenn die Anlage aber bereits Jahrzehnte in Betrieb ist, wechselt auch das Bediener- und Wartungspersonal über die Jahre hinweg. Das Wissen wird von

OYSTAR TOP SERVICE

OYSTAR
The Process & Technology Partner

Partikelabsaugung (Hygiene)

Absaugen von Verunreinigungen und Staubpartikeln mittels Unterdruck.

Ihre Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Längere Haltbarkeit des Produkts (ESL) durch Keimreduktion ▪ Weniger Ausschuss durch Qualitätsprobleme ▪ Amortisation der Investition in unter 12 Monaten erwartet 	 
Maschinentypen	BK-Baureihe und Flexline	
Stillstandszeit	3 Werktage	
Lieferzeit	3 bis 4 Monate	

Grafik © OYSTAR Holding GmbH

Strukturierte Verkaufsunterlagen (hier zu „Technologischen Verbesserungen“) unterstützen den Vertrieb von Service-Dienstleistungen.



Foto © OYSTAR Holding GmbH

Bediener zu Bediener weitergegeben und es lässt sich nur schwer absehen, wann das Wissen bei den Nutzern der Anlage schließlich kaum noch vorhanden ist. Hieraus ergeben sich Chancen über das traditionelle Training hinweg: Wir bieten dem Kunden an, das Personal in regelmäßigen Abständen zu auditieren. Die Audits geben dem Kunden die Möglichkeit, den Wissensstand seiner Mitarbeiter zu messen und gezielt dort zu schulen, wo die Auditierung beim Einzelnen Handlungsbedarf aufzeigt. Eine Kombination dieses Angebots mit einer Produktionsbegleitung ist selbstverständlich möglich. Dies stellt wiederum sicher, dass die Anwendung des vermittelten Wissens direkt in der Praxis erprobt wird. So ergeben sich Produktivitätsfortschritte, die in den meisten Fällen bereits nach kurzer Zeit messbar sind. Hinzu kommt: Durch diese regelmäßige Auditierung bleiben wir in engem Kontakt mit dem Kunden und stellen sicher, dass der Hersteller präsent bleibt; sowohl auf den Ebenen der Bediener und des Wartungspersonals als auch des Managements.

Fazit

Neben den wohl bekannten Herausforderungen der Preisgestaltung und Lieferfähigkeit/-treue rücken die beschriebenen vertrieblichen Aufgaben des After Sales

Service immer mehr in den Vordergrund. Während es geübte Praxis ist, dem Kunden im Vertrieb die Neuprodukte auf allen Ebenen der Kommunikation nahe zu bringen, hinkt der After Sales Service hier oftmals noch hinterher. Jedoch auch der Service hat Produkte, die vermarktet werden müssen! Dies wird verstärkt

durch Tendenzen bei den Kunden, die die hergebrachten Kommunikationswege verändert haben. Der After Sales Service der OYSTAR-Gruppe hat diese Veränderungen erkannt und baut seinen aktiven Vertrieb von Service-Dienstleistungen weiter aus.

<p>1 Potenzialanalyse</p> <p>Potenzialanalyse zur Ermittlung des tatsächlichen Markt- und Wachstumspotenzials durch After Sales Services</p>	<p>2 Sofort-Programm zur Margensteigerung</p> <p>Sofortprogramm zur Margensteigerung durch richtiges Pricing, durch Portfoliogestaltung und durch weitere Maßnahmen zur Margenoptimierung</p>
<p>3 Zukünftiges Service-Portfolio</p> <p>Entwickeln des zukünftigen Dienstleistungsportfolios und Gestaltung von Produkten im Service</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ersatzteil-Management ▪ Komponenten Refurbishment ▪ Inspektionen, Reparaturen, Upgrades, Umbauten, Umzüge ▪ Dokumentationsmanagement ▪ Service-Hotlines ▪ Stufenweise Outsourcing-Angebote für Instandhaltungsmanagement ▪ Produktionsoptimierung von Analyse bis Realisierung ▪ Remote-Services ▪ Servicelevel-Agreements ▪ Schulungsangebote ▪ Gebrauchtmaschinen-Aufbereitung und An- und Verkauf ▪ etc. 	<p>4 Gewinnbringende Realisierung</p> <p>Ausgewählte neue Services gewinnbringend aufbauen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestaltung und Kalkulation der Prozesse basierend auf den zukünftig angebotenen Services ▪ Aufbau einer eigenständigen Serviceorganisation ▪ Abstimmung von Service und Neu-Maschinenverkauf ▪ Trainings- und Schulungsprogramme für Service-Mitarbeiter und Management ▪ Maßgeschneidertes Kennzahlensystem ▪ Logistik-Optimierung ▪ IT-Support und Web-Auftritt ▪ Zielgruppenspezifisches Marketing ▪ Innovative Ansätze zur Kundenbearbeitung ▪ Masterplan zur Realisierung und intensive Unterstützung während der Realisierungsphase

ROI-Leistungsspektrum im After Sales Service: Optimierung der Top-Line

Aufgrund des verschärften Wettbewerbs in der Automobil-Zulieferindustrie wächst der Druck auf allen Seiten. Tendenz: weiter steigend. Eine Reaktion der OEMs ist, die Gewährleistungskosten im zunehmenden Maß auf die Zulieferer zu übertragen. Die beste Antwort hierauf ist die Optimierung des Kundenvertragsmanagements.

Der deutschen Automobilindustrie wird in den nächsten Jahren Wachstum vorausgesagt – insbesondere in Asien und in den südamerikanischen Staaten boomt der Markt. Aber starker internationaler Wett-

bewerb und individuelle Kundenwünsche sorgen für extrem hohen Innovations- und Kostendruck.

Eine Reaktion der OEMs darauf ist die Verlagerung der Gewährleistungskosten auf ihre für Innovation, Produktentwicklung und Produktion zuständigen Systemlieferanten (Tier-1 Zulieferer) sowie die Unternehmen, die die Baugruppen und die Neuentwicklungen liefern (Tier-2 Zulieferer). Die Folge davon: Die Risikoverteilung verlagert sich immer stärker weg von den OEMs auf die Tier-1 und Tier-2 Zulieferer.

Hohe vertragliche Risiken

Vertrag ist Vertrag? Unklare Rechtsverhältnisse zerstören langfristig die beste Zusammenarbeit. „Viele Unternehmen unterschätzen die Risiken, die sich aus den Kundenanforderungen ergeben.“, so Prof. Werner Bick, Generalbevollmächtigter der ROI. „Sie verfügen beispielsweise häufig weder über eine lückenlose Vertragshistorie, aus der alle Änderungen seit Vertragsabschluss eindeutig hervorgehen, noch sind alle Änderungen aktiv weiter kommuniziert worden. Das kann dazu führen, dass der Einkauf die Vereinbarungen mit den Kunden gar nicht genau kennt“, so Werner Bick weiter.

Die Schwachstellen beginnen gleich bei der Anfragebearbeitung. Drei klassische Beispiele:

- Die hohe Anzahl an Einzeldokumenten mit Verweisen über mehrere Ebenen führt zu mangelnder Transparenz.
- Das Bereitstellen der Unterlagen/Anforderungen über unterschiedliche Systeme (Telefon, Portal, Mail) zieht eine unvollständige Anfrageprüfung und Zeitverluste nach sich.
- Der Zulieferer ist bezüglich geänderter Normen oder Standards nicht auf dem aktuellsten Informationsstand. Der Kundenauftrag wird entsprechend falsch bearbeitet.

Weitere Schwachstellen in der Vertragsprüfung sind eine fehlende interdisziplinäre Prüfung der Anforderungen, was besonders während der Produktentwicklung zu massiven Problemen in der Vertragserfüllung führen kann, oder unklar formulierte/quantifizierte Anforderungen, was einer hohen Risikoübernahme im Gewährleistungsfall gleichkommt.

Ohne etablierte, standardisierte Prozesse und ohne eine Gesamtprüfung der Verträge vor der Angebotsfreigabe, können die genannten Risiken zu einer Kostenspirale eskalieren. „Wir empfehlen jedem Unternehmen einen ‚Vertragsowner‘ zur aktiven Steuerung des Vertrags zu etablieren sowie konsequentes Risikomanagement, sowohl wirtschaftlich als technisch, bereits ab Anfrageeingang einzuführen“, erklärt Prof. Werner Bick „Bewährt haben sich hier das Aufstellen von Risikoclustern sowie eine vorbereitete, standardisierte

MAXIMALE TRANSPARENZ UND SICHERHEIT

In der Automobil-Zulieferindustrie steigt die Bedeutung von professionellem Vertragsmanagement



Prof. Werner Bick
Generalbevollmächtigter der ROI

dialog@roi.de



Fotos © iStockphoto.com

Struktur der Dokumente und deren Inhalte je Kunde.“

Fokus PEP

Besonderes Augenmerk beim Kundenvertragsmanagement in der Automobilindustrie gebührt den Durchlaufzeiten in der Produktentstehung.

Zu den hier absolut notwendigen Maßnahmen gehören:

- Prüfung der Auswirkungen aller Änderungen über die gesamte Wertschöpfungskette
- Neubewertung/Fortschreibung der Risiken und Anpassen der Maßnahmen
- Transparente/standardisierte Dokumentation vertragsrelevanter Absprachen (aus Projektmeetings, telefonisch, mündlich usw.)
- Historisierung geänderter Dokumente
- Aktive, periodische Aktualisierung allgemeiner Vertragsdokumente (wie z.B. Normen, länderspezifische Gesetzgebungen)

Kommt es zu einem Regressfall, ist schnelle Reaktionsfähigkeit angesagt. Das ist nur mit einem sorgfältig geführten Dokumentationsmanagement – im Idealfall durch den unternehmensinternen bestimmten ‚Vertragsowner‘ – möglich.

Fazit

Professionelles Vertragsmanagement erhöht nachweislich die Chancen im Gewährleistungsfall. Maximale Transparenz in den Vertragsdokumenten und der Historie führt zu einer schnellen Beurteilung, ob der vom Kunden erhobene Anspruch gerechtfertigt ist. Die Ursachenanalyse beschleunigt sich stark. Das ist für beide Seiten von Vorteil.

Ein sehr wichtiger Punkt ist die Harmonisierung der Vertragsinhalte: Kunde/OEM – Zulieferer Tier 1 – Zulieferer Tier 2 usw.. Ist diese gegeben, ist beim Regressmanagement direktes Überleiten in den Lieferantenregress möglich. Die Schuldfrage

kann ebenso schnell und eindeutig geklärt werden, wie die nachfolgende Aufteilung der entstandenen Kosten.

Wenn es gelingt, die ‚lessons learned‘ aus begangenen Fehlern kontinuierlich in den Vertragsmanagementprozess einfließen zu lassen und bei sämtlichen Neuverträgen zu berücksichtigen, lassen sich die Risiken und Fallstricke stark reduzieren. Gleichzeitig verbessert sich die Zusammenarbeit zwischen OEM und Lieferanten durch klare Strukturen und Kommunikation in diesem sensiblen Bereich. Langwierige juristische Streitpunkte sind für alle Vertragsparteien unangenehm. Maximale Transparenz schafft Effizienz und Vertrauen.

Haupthebel zur Risikominimierung:

1. Personifizierte Verantwortung schaffen
2. Aktives Einholen der erforderlichen, aktuellen Informationen
3. Interdisziplinäre und standardisierte Vertragsprüfung
4. Technisches und wirtschaftliches Risikomanagement über die gesamte Vertragslaufzeit
5. Stringentes Änderungsmanagement vom Kunden bis zum Lieferanten
6. Transparente Dokumentation und Historisierung aller Vertragsbestandteile



MATERIALFLUSSSYSTEME MIT ZUKUNFT

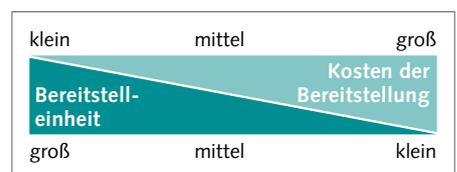
Steigende Teilevielfalt und die konsequente Umsetzung von Lean-Ansätzen stellen hohe Anforderungen an Materialflusssysteme und innerbetriebliche Logistik

Der sowohl in der Automobilindustrie als auch in anderen Branchen sichtbare Trend, immer mehr Produktderivate über ein Montagesystem zu fertigen, führt zu einer zunehmenden Komplexität in der Materialversorgung und Teilebereitstellung. Die Herausforderung besteht in einer weiteren

Flexibilisierung der Materialflusssysteme bei gleichzeitiger Realisierung optimaler Gesamtkosten für die innerbetriebliche Logistik. Um einen idealen „Logistik-Prozess-Mix“ abzuleiten, müssen die relevanten Logistikprozesskosten transparent gemacht werden. Durch die Entwicklung von Logistik-ROM® hat ROI eine schnelle und fundierte Methodik geschaffen, die Auswirkungen der zukünftigen Anforderungen auf die Logistik umfassend zu bewerten und frühzeitig quantifizierte Aussagen zur Kostenentwicklung abzuleiten.

In der Fertigung beziehungsweise Montage müssen vielerorts immer mehr unterschiedliche Teile bei gleichbleibenden Flächengrößen bereitgestellt werden. Aber auch die stringente Umsetzung von Lean-

Prinzipien führt dazu, dass die Logistik die Materialien in immer kleineren Einheiten und höheren Frequenzen anliefern muss. „Zuweilen schießt man hier übers Ziel hinaus“, so ROI-Berater Heiko Marquardt, „da der Effekt auf die Logistikkosten nicht transparent gemacht werden kann“.



Materialflusssysteme sind oft auf (zu) große Behältertypen ausgelegt um die Kosten der Bereitstellung zu senken



Heiko Marquardt
ROI-Berater

dialog@roi.de

Für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Materialflusssystem sind deshalb folgende Fragen zu beantworten:

- Wie sieht mein zukünftiges Logistiksystem unter den neuen Rahmenbedingungen aus?
- Welche Auswirkungen haben die zukünftigen Anforderungen auf meine Logistikkosten?
- Wo liegen die Potenziale in den heutigen Prozessen und Strukturen?

Am Beginn der Konzeptentwicklung steht eine kurze Aufnahme des vorhandenen Materialflusssystem. Hierbei ergeben sich folgende Schwerpunktthemen:

- Beschreibung Ist-Prozesse (physisch und informatorisch) mit Mengengerüsten
- Aufnahme Strukturelemente (Flächen, Investitionen, laufende Kosten), Gebäudestruktur und Materialfluss
- Ermittlung der heutigen Prozesskostensätze je Prozesstyp u.a. mit Logistik-ROM®

Die aktuelle Situation stellt sich in vielen Unternehmen wie folgt dar: Vorhandene Materialflusssysteme sind häufig eher auf große Behälter ausgelegt. Aus Sicht der Logistik ist dies auch nachvollziehbar, da die Kosten der Bereitstellung mit kleiner werdender Bereitstelleneinheit steigen. Mit zunehmenden Automatisierungsgrad ergeben sich vermehrt logistische Fixpunkte (z.B. Vertikalförderer, Förderbänder etc.), die dem erhöhten Flexibilitätsbedarf eines zukünftigen Materialflusssystem nicht mehr Rechnung tragen können.

In der Konzeptphase gilt es nun die vorhandenen Materialflussprozesse und -strukturen zu optimieren, mit Lean-Prinzipien abzugleichen und dabei der Anforderung nach kleineren Bereitstelleneinheiten gerecht zu werden. Hierbei kann man sich z.B. eines morphologischen Kastens bedienen, um Alternativen bezüglich Regal-, Förder- und Handhabungstechniken oder Logistikprozessen zu generieren. Diese Vorgehensweise ist sehr zeitaufwendig.

„Besser und vor allem schneller ist es, statt der „Bottom-up-Optimierung“ von Ist-Prozessen und -Strukturen eine „Top-Down-Anwendung“ von Best-Practice-Ansätzen zu prüfen“ so ROI-Vorstand Michael Jung.

Hier sind u.a. die Bandversorgung durch Routenzüge (anstatt Stapler), aber auch die vermehrte Einbindung der Lieferanten



Fotos © iStockphoto.com

in Form von Behälter- und Milk Run-Konzepten zu nennen. Auf diese Weise lassen sich sehr schnell Soll-Prozesse mit einer entsprechenden Steuerungssystematik ableiten. Dabei ist neben der reinen Kostensicht auch eine möglichst hohe Flexibilität der Prozesse und Systeme zu gewährleisten. Es gilt, die oben genannten logistischen Fixpunkte wenn möglich zu vermeiden.

Eine umfassende Bewertung der Personal-, Technik-, Energie- und Instandhaltungskosten stellt sicher, dass die neuen Best Practice-Prozesse auch im projektspezifischen Einzelfall die kostengünstigere Alternative darstellen.

Zur Bewertung von Logistik-Prozessen kommt dabei das ROI-Tool Logistik-ROM® zum Einsatz.

Dem innovativen ROI-Tool liegt der Gedanke zu Grunde, dass sich jeder Logistikprozess aus den Elementen ‚Distanz überbrücken‘, ‚Handling‘ und ‚Informatorische Vorgänge‘ zusammensetzen lässt. Hinter jedem dieser Elemente sind zahlreiche Zeitbausteine abgelegt, die über die relevanten Einflussparameter wie beispielsweise Entfernung oder Gewicht abgerufen werden und damit jeden Logistikprozess abbilden können.

Die oben angesprochene Tendenz zu kleineren Bereitstelleneinheiten führt eher zu größeren Bereitstellkosten, da der Bereitstellaufwand mit kleiner werdenden Bereitstelleneinheiten steigt.

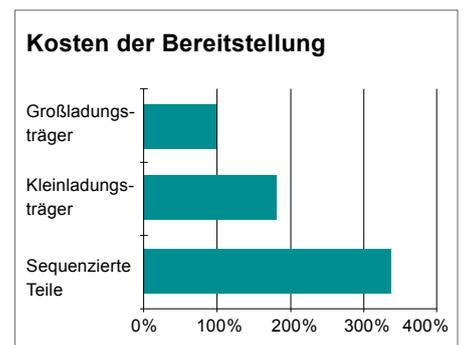
Auf der anderen Seite führt die Optimierung der Prozesse zu Kostenreduzierungen. Um diese Effekte klar zu trennen, sollte man neben dem heutigen und zukünftigen Materialflusssystemen noch zwei weitere Szenarien rechnen: (siehe Grafik rechts)

- Zukünftiges Materialflusssystem mit heutigen Anforderungen und Beantwortung der Frage, welche Einsparungseffekte im heutigen System liegen
- Heutiges Materialflusssystem mit zukünftigen Anforderungen und Beantwortung der Frage, welche Volumen- und Kosteneffekte die zukünftigen Anforderungen auf das heutige Materialflusssystem haben.

Abschließende Sensitivitätsanalysen runden die Bewertung ab und stellen sicher, dass auch mögliche Änderungen in den zukünftigen Anforderungen adäquat berücksichtigt werden.

Fazit

Die Bewertung von Materialflusssystemen und Logistikprozessen kann selbst bei größeren Einheiten wie z.B. Werken sehr zügig erfolgen. Ergebnis ist ein Materialflusskonzept der Zukunft, aus dem die wesentlichen Bausteine zur Weiterentwicklung des heutigen Systems deutlich werden. Es zeigt den Verantwortlichen, welche Strukturelemente in einem zukünftigen Materialflusskonzept erforderlich sind (bzw. noch genutzt werden können) und wie der Logistik-Prozess-Mix der Zukunft ausgestaltet wird.





ROI BEST PRACTICE EVENT

Das zweite ROI Best Practice Event 2010 in München war sogar für Oktoberfest-Fans ein Muss: Über 100 Teilnehmer kamen am 30. September in das Münchner Verkehrsmuseum, um die Vorträge der Experten zu hören. Mit Dr. Jürgen Thies, Leiter Qualität und Umwelt WEBASTO AG, und Thomas Junge, President of



Services der OYSTAR Group waren diesmal gleich zwei Gastredner aus der Industrie vertreten. Vom aktuellen Projekt über die zukunftsorientierte Ausrichtung der Qualitätsprozesse über neue Service-Leistungen im Maschinenbau bis zur Risikominimierung im Vertrags- und Regressmanagement – die topaktuellen Themen sorgten für rege Diskussion und Erfahrungsaustausch beim anschließenden Networking mit Flying Buffet und Führung durch die interessante Ausstellung.

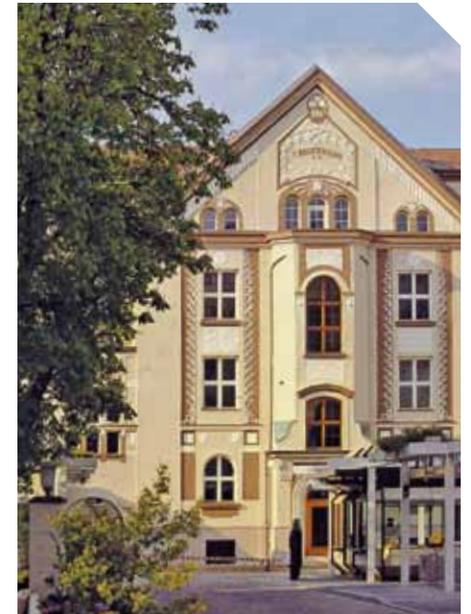
Alle Vorträge werden bei Interesse zugeschickt: info@roi.de

EIN BLICK VORAUSS

mit dem ROI-Wandkalender für 2011

Fordern Sie bei uns ein kostenloses Exemplar des ROI-Planungskalenders für das Jahr 2011 an. Der Kalender im Format 70x98 cm überstützt Sie bei der Planung von Projekten, Urlaub und immer dann, wenn der Überblick über das Jahr von Vorteil ist!

Senden Sie einfach ein Fax an
ROI München: +49-89 / 121590-10
oder eine E-Mail an: info@roi.de



ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Str. 86
D-80636 München
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0
Fax +49 (0) 89 12 15 90 10

ROI Management Consulting GmbH
Hertha-Firnberg-Str. 3
A-1100 Wien
Tel. +43 (0) 1 917 75
Fax +43 (0) 1 917 89 89

ROI Management Consulting AG
Aargauerstrasse 1
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (0) 43 366 90 01
Fax +41 (0) 43 366 90 03

ROI Management Consulting a.s.
Regus - Empiria
Na Strzi 65/1702
140 00 Praha 4 Czech Republic
Tel. +420 222 191 607
Fax +420 222 191 503

Impressum:
ROI Management Consulting AG
Nymphenburger Straße 86, D-80636 München
Tel. +49 (0) 89 12 15 90 0, Fax: +49 (0) 89 12 15 90 10
www.roi.de
e-mail: dialog@roi.de
V.i.S.d.P.: Hans-Georg Scheibe

Redaktion: inspire pr GmbH, Silke Brügel
www.inspire-pr.de
Layout: miramarketing GmbH
www.miramarketing.de
Druck: Druckerei und Verlag Ziegler

Bildrechte: Soweit nicht anders vermerkt, liegen die Bildrechte bei der ROI Management Consulting AG.
Titelmotiv: iStockphoto