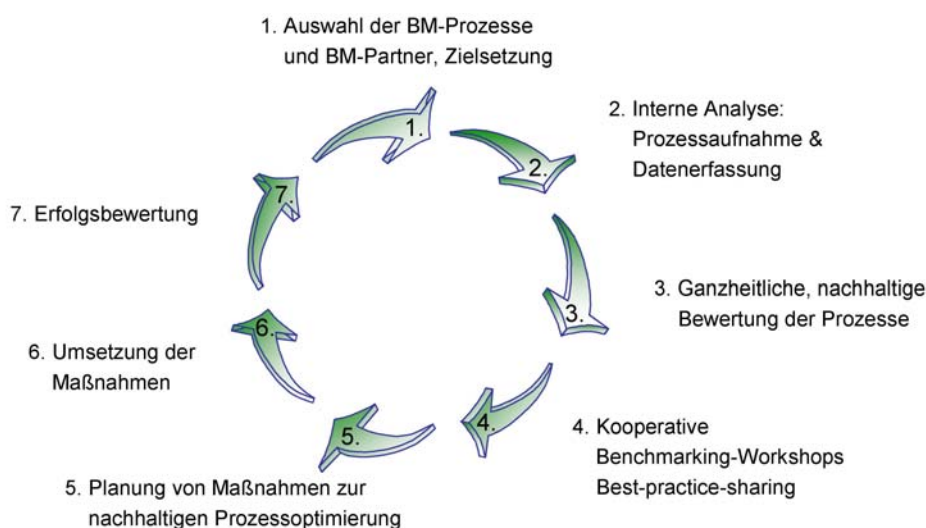


be.st-Projekt abgeschlossen

Betriebliche Handlungsinstrumente zum Prozessmanagement stehen bereit

Nach drei Jahren intensiver und konstruktiver Arbeit in den beteiligten Unternehmen ist das Projekt „benchmarking for sustainability“ (be.st) im Mai 2005 abgeschlossen worden. Auf der Grundlage eines um Nachhaltigkeitsgesichtspunkte erweiterten EFQM-Modells entwickelten das Projektteam des Unternehmensverbands future e.V. und die Unternehmen Managementinstrumente, die an den Geschäftsprozessen ansetzen, diese in einem ganzheitlichen Ansatz bewerten und so Verbesserungsmöglichkeiten erschließen helfen.



CB Chemie und Biotechnologie GmbH,
Gütersloh

GEALAN Fenstersysteme GmbH & Co,
Oberkotzau

HYCHEM GmbH,
Steinau an der Straße

Jowat AG,
Detmold

SIEGENIA-AUBI KG,
Standorte Siegen, Hermeskeil

Die sieben Phasen des „Kooperativen nachhaltigkeitsorientierten Benchmarking“

Auf dem dreijährigen Weg sind viele Erfahrungen gesammelt worden: die so genannten „Do’s and Dont’s“ für eine unternehmerische Entwicklung zu exzellenter Prozessorientierung. Das Projektteam, Angelika Baur, Michael Lörcher, Thomas Merten und Udo Westermann, hat diese dokumentiert und aufbereitet. In den Unternehmen hat das be.st-Projekt wertvolle Grundlagen geschaffen und Anstöße gegeben. Sie werden den eingeschlagenen Weg fortsetzen, in Richtung Prozessorientierung, Excellence und Benchmarking.

Das be.st-Projekt wurde in einem Sieben-Phasen-Modell durchgeführt (siehe Abbildung oben). Ausführlichere Informationen dazu gibt es im Internet unter www.sustainable-benchmarking.de.

Inhalt

be.st-Projekt abgeschlossen – Betriebliche Handlungsinstrumente zum Prozessmanagement stehen bereit	Seite 1
be.ste Instrumente für ein prozessorientiertes Management	Seite 2
Gewinn für die Projektunternehmen – Prozesse analysiert und verbessert	Seite 2
Befragungsergebnisse – Unternehmen ziehen durchweg positive Bilanz	Seite 4
Veröffentlichungen	Seite 5
be.st-Transfer	Seite 6
Danksagung	Seite 6

Kooperatives Nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking
– ein Projekt von future e.V.
(Laufzeit von 3.02 bis 05.05)

Thomas Merten
future-Büro Hessen-Thüringen/
Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH
Hanauer Straße 10
61169 Friedberg
Fon 06031-791137
hessen@future-ev.de

Angelika Baur
future-Büro Berlin-Brandenburg/
Netzwerk Management Consulting

Michael Lörcher
future-Büro München/
AkkU Umweltberatung GmbH

Dr. Udo Westermann
future e.V. Geschäftsstelle Münster

info@sustainable-benchmarking.de
www.sustainable-benchmarking.de

be.ste Instrumente für ein prozessorientiertes Management

Im Rahmen des be.st-Projekts sind drei neue Instrumente entwickelt und erprobt worden. Sie werden ausführlich im Internet beschrieben und können dort als Datei kostenfrei heruntergeladen werden.

- Der *be.st Prozess-Steckbrief* bietet eine einfache und überaus transparente Darstellung aller wichtigen Informationen für einen Geschäftsprozess, zusammengefasst auf einer DIN A 4-Seite: vom Input zum Output; vom Kunden zum Lieferanten; vom Zweck über die Ziele zu den Kennzahlen und von den eingehenden zu den ausgehenden Informationen.
- Die *be.st Prozess-Bewertung* sieht die konsequente Anwendung des Sustainable Excellence Ansatzes (eine Verbindung des EFQM-Modells mit den Anforderungen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise) zur Bewertung von Geschäftsprozessen vor. Mittels 36 Fragen und einer qualitativen Bewertung

der eigenen Verbesserungspotenziale und Stärken nach der EFQM-RADAR-Methodik lässt sich dieses Instrument bestens für die ganzheitliche Optimierung der Geschäftsprozesse und ein prozessorientiertes Benchmarking nutzen.

- Der *be.st Prozess-Reifegrad* beschreibt die schrittweise Hinführung zu einer reifen Organisation der Geschäftsprozesse. Die organisatorische Reife der Prozesse ist wichtig, um eine dauerhafte Optimierung zu erreichen. So ist z. B. ein Benchmarking erst dann sinnvoll, wenn die internen Potenziale ausgeschöpft sind und die spezifische Prozessleistung und -fähigkeit voll verstanden und gelebt wird.

Über die entwickelten Instrumente informiert auch der zum Projekt herausgegebene be.st-Kalender 2006 (siehe Seite 5).

Gewinn für die Projektunternehmen

Prozesse analysiert und verbessert

Die am be.st-Projekt beteiligten Unternehmen setzten bei der Entwicklung des Prozessmanagements und der Vorbereitung auf ein Benchmarking unterschiedliche Schwerpunkte und machten entsprechend unterschiedliche Erfahrungen. Im Einzelnen:

JOWAT

Im Unternehmen JOWAT AG (Detmold) wurden innerhalb des be.st-Projekts die ausgewählten Prozesse Auftragsabwicklung, Instandhaltung und Logistik mittels der be.st-Instrumente bewertet und anschließend optimiert. Dabei zeigte sich schnell, dass die Geschäftsprozesse auch an den Schnittstellen zueinander optimiert werden müssen. Es wurde beschlossen, Teile des be.st-Projekts auch auf andere Prozesse anzuwenden. Das Projektteam erstellte für alle Prozesse detaillierte Steckbriefe, wobei vor allem auf die Benennung der Prozessinhalte, die Abgrenzung zu vor- oder nachgelagerten Prozessen und die Erarbeitung der prozessspezifischen Ziele und Kennzahlen hoher Wert gelegt wurde. Welche Inhalte berücksichtigt werden sollten, erarbeiteten die Teilnehmer in bereichsübergreifenden Prozessmanagement-Workshops. Mit ihrer Hilfe wurde der Gedanke der Prozessorientierung sukzessive auf das

gesamte Unternehmen übertragen. Ein unternehmensinternes Benchmarking mit den Tochterunternehmen ist ebenso geplant, wie die konsequente Veränderung des QM-Handbuchs und der QM-Struktur in Richtung einer Prozessorientierung.

CB Chemie

Die Firma CB Chemie und Biotechnologie (Gütersloh) hat die beiden Kernprozesse Auftragsabwicklung und -erfüllung (AAE) und Kundengewinnung und -bindung (KGB) aufgenommen und mittels des be.st Prozess-Steckbriefs beschrieben sowie eine zweimalige Status-quo-Bestimmung mit der be.st Prozess-Bewertung durchgeführt. Die erste Bewertung Ende 2003 führte zu zahlreichen Optimierungsmaßnahmen, die aus den festgestellten Verbesserungspotenzialen abgeleitet wurden. Die erarbeiteten Prozessziele und Kennzahlen werden seitdem regelmäßig erfasst und ausgewertet. Die Geschäftsleitung hat Mitarbeitergespräche mit Leistungsbeurteilung für alle Prozessmitarbeiter eingeführt. Außerdem gibt es jetzt ein Ideenmanagement, welches die Mitarbeitervorschläge erfasst, bewertet und auch honoriert. Über ein Jahr lang wurden regelmäßig Gesprächsrunden durchgeführt und moderiert, die die Kommunikation entlang

der Prozesskette Auftragsabwicklung und -erfüllung zum Thema hatten. Sie führten zu einer verbesserten Zusammenarbeit und einer Optimierung der Schnittstellen. Die Erarbeitung der Prozesslandkarte für das gesamte Unternehmen sowie dessen strategische Ausrichtung erfolgte ebenfalls im Rahmen des be.st-Projekts und hat zu einer breiten Verankerung der Prozessorientierung geführt.

Die zweite Prozessbewertung zu Beginn des Jahres 2005 konnte eine Prozessverbesserung aufgrund der durchgeführten Maßnahmen bestätigen.

GEALAN

Nachdem die Prozessverantwortlichen des Unternehmens GEALAN Fenstersysteme GmbH & Co (Oberkotzau) zwischenzeitlich – wegen starker Belastung durch hohe Auftragseingänge – im Projekt eine „Auszeit“ nahmen, haben sich die Aktivitäten auf ein bilaterales Benchmarking mit SIEGENIA-AUBI und einen Erfahrungsaustausch der jeweiligen Prozessverantwortlichen in den Prozessen Produktentwicklung, Kundenservice und Auftragsabwicklung konzentriert. Darüber hinaus beteiligte sich der Projektleiter an internen Audits bei SIEGENIA-AUBI und an einem externen Benchmarking mit der Maschinenfabrik Reinhausen in Regensburg zum EFQM-Kriterium 8 „Gesellschaftsbezogene Ergebnisse“. Dieser Blick über den betrieblichen Tellerrand hat den Beteiligten einige aufschlussreiche Einblicke vermittelt. Das Prozessmanagement ist im Unternehmen GEALAN ein zentraler Baustein geworden, bei dem viel Energie in die systematische Erfassung und Beschreibung der Abläufe investiert wird.

HYCHEM

Die HYCHEM GmbH (Steinau an der Straße) hat das be.st-Projekt u.a. dazu genutzt, ein ausgefeiltes Kennzahlensystem für die betrieblichen Prozesse zu entwickeln und zu implementieren. Die genaue Definition und Bewertung der Geschäftsprozesse erlaubte den Prozessteams aussagekräftige und standfeste Kennzahlen zu entwickeln, sie in den Prozessen einzuführen und die Prozessleistung danach zu beurteilen. Das umfassen-

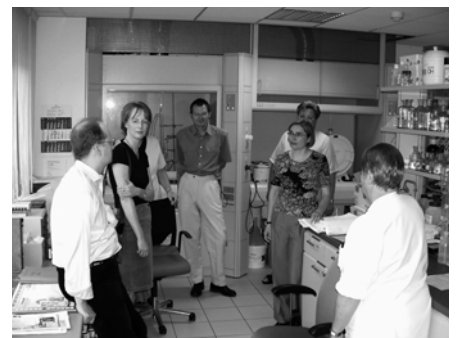
de Kennzahlen-Controlling zeigt eindrücklich, wie die Beseitigung der erkannten Schwachstellen zu einer signifikanten Verbesserung der Kennzahlen-Performance geführt hat. Die Zusammenarbeit mit einem Partner aus der Großindustrie und deren umfangreiche Partner-Audits bestätigen diese positive Entwicklung.

SIEGENIA-AUBI

Die Unternehmen SIEGENIA Frank KG und die AUBI Baubeschläge GmbH fusionierten am 1. Januar 2003 zur SIEGENIA-AUBI KG (Siegen). Damit stellte sich für das gemeinsame Führungsteam die Frage, ob das neue Unternehmen diesen bedeutsamen Schritt als Start für eine prozessorientierte Ausrichtung nutzen sollte. Nachdem der Führungskreis im Rahmen des be.st-Projekts eine Schulung zum Thema Prozessmanagement absolviert hatte, wurde beschlossen, eine Prozesslandschaft für die wichtigsten Prozesse im Unternehmen zu entwickeln. Mit Unterstützung der be.st-Projektbetreuer führte man dazu mehrere intensive Workshops durch. Daraus folgte die Entscheidung im Rahmen eines Projekts Prozessmanagement im ganzen Unternehmen mit folgenden Meilensteinen einzuführen:

- Prozessinhalte und Prozessverantwortliche sind beschrieben und etabliert.
- Prozesse sind visualisiert und Prozesskennzahlen festgelegt.
- Die Verantwortlichkeiten und Befugnisse aller am Prozess Beteiligten sind klar und eindeutig definiert und mit allen Prozessbeteiligten abgestimmt.
- Verbesserungspotenziale werden sowohl prozessintern (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), als auch mit Hilfe prozessexterner Betrachtung (Audits, Prozessbewertungen mit EFQM, Benchmarking) ermittelt und angegangen.
- Eine erste Bewertung der Prozesse ist durchgeführt.

Dies wurde mittlerweile an allen Standorten im Inland und an den wesentlichen im Ausland realisiert. Für die Bewertung der Prozesse wurde im Rahmen der erarbeiteten Prozesskennzahlen auch die be.st Prozess-Bewertung als Werkzeug und Indikator festgeschrieben.



Befragungsergebnisse

Unternehmen ziehen durchweg positive Bilanz

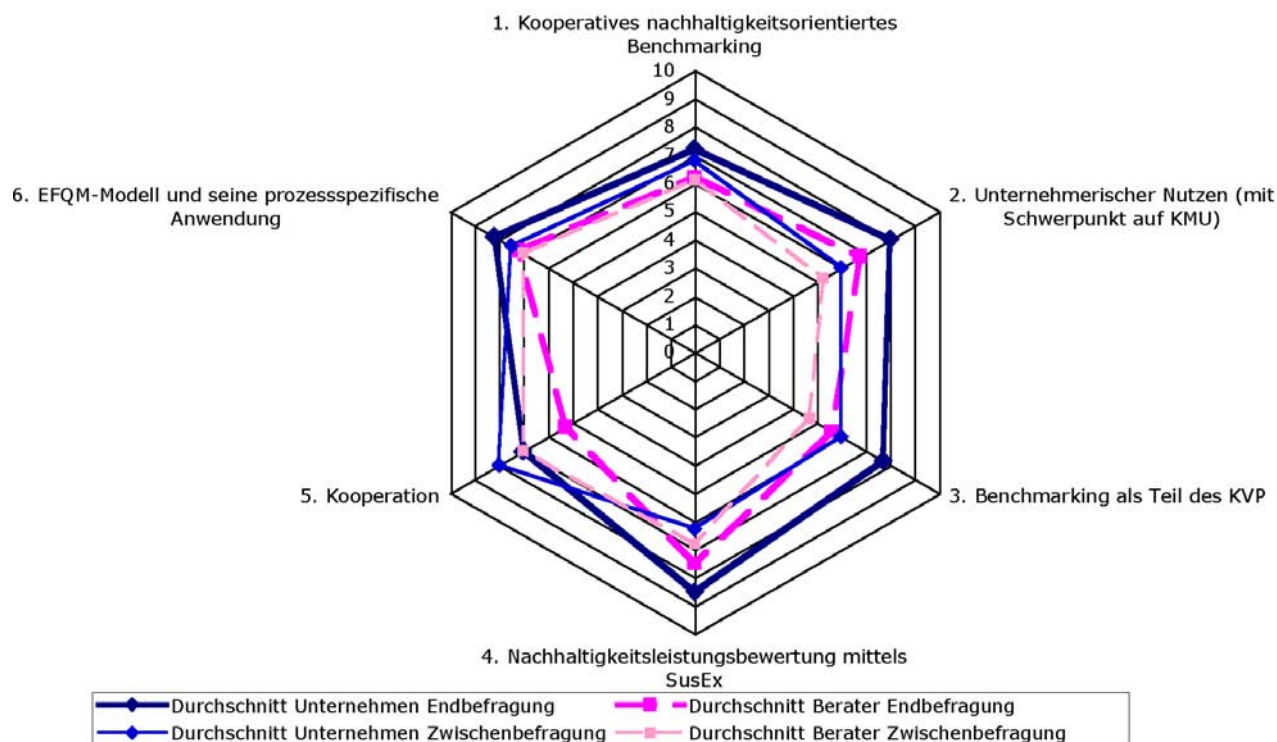
Um den Verlauf des Projekts von den beteiligten Unternehmen und Beratern bewerten zu lassen, hat das Wuppertal Institut als wissenschaftliche Begleitung u. a. zwei Befragungen durchgeführt, eine Zwischenbefragung zur Halbzeit des Projekts und eine Endbefragung. Abgefragt wurde die Umsetzung von 27 Erfolgsindikatoren aus den folgenden sechs Bereichen, die zu Beginn des Projekts gemeinsam formuliert worden waren:

- Kooperatives nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking,
- Unternehmerischer Nutzen (mit einem Schwerpunkt auf KMU),
- Benchmarking als Teil des KVP,
- Nachhaltigkeitsleistungsbewertung mittels SusEx,
- Kooperation,
- EFQM-Modell und seine prozessspezifische Anwendung.

Im abgebildeten Spinnennetzdiagramm sind die Durchschnittsbewertungen der Unternehmens- und der Beraterseite im Vergleich von Zwischen- und Endbefragung zu sehen.

Insgesamt wird der Projektverlauf bei der Endbefragung als gut eingeschätzt. Die einzelnen Bewertungen gehen zwar bei manchen Indikatoren recht stark auseinander – die Mittelwerte zeigen jedoch bei allen Befragten ein positives Ergebnis, d. h. sie liegen zum Teil auch deutlich über der „fünf“.

Dieses Ergebnis zeichnete sich schon bei der Zwischenbefragung ab, wobei sich die am Projekt beteiligten Unternehmen bei der Endbefragung noch einmal deutlich zufriedener zeigten. Dies darf als positive Entwicklung des Projektverlaufs gedeutet werden. Das hängt auch mit der Zwischenbewertung selbst zusammen, da aufgrund der hier gewonnenen Ergebnisse gezielt an den spezifischen Stärken und Verbesserungspotenzialen des Projektes und den Wünschen und Bedürfnissen der Unternehmen angesetzt werden konnte. Insgesamt zeigten die Unternehmen eine deutlich größere Zufriedenheit mit dem be.st-Projekt als die beteiligten Berater.



Zwischen- und Endbefragung: Durchschnittswerte der Unternehmen und Berater

Veröffentlichungen

Nachhaltige Prozessbewertung mittels des Sustainable-Excellence-Ansatzes, Udo Westermann, Thomas Merten, Angelika Baur, in: Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar?, herausgegeben von G. Linne, M. Schwarz, Leske + Budrich, 2003.

Nachhaltigkeitsorientierte Selbstbewertung von Geschäftsprozessen; Thomas Merten, Angelika Baur, in: CD-ROM Betriebliches Umweltmanagement; Gonimos Verlag, Neidlingen 2003.

Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen; Angelika Baur, Thomas Merten, Michael Lörcher, WEKA Verlag, Kissing, 2005, ISBN 3-8276-6224-9.

Benchmarking und Prozessorientierung – Anwendungsbericht und Erfahrungen im Mittelstand; Michael Lörcher; Gonimos Fachbibliothek Nachhaltiges Wirtschaften, Fl 28, Neidlingen 2005.

Nachhaltige Unternehmensentwicklung – ein neues Geschäftsfeld für Berater?, Holger Rohn, Tobias

Engelmann, in: Jürgen Freimann (Hrsg.): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2004, S. 125-146.

Sustainable Excellence als ganzheitliches Konzept zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Thomas Merten, Holger Rohn, in: Christa Liedtke, Timo Busch (Hrsg.): Materialeffizienz – Potenziale bewerten, Innovationen fördern, Beschäftigung sichern, Oekom Verlag, erscheint demnächst.

Benchmarking, Wie Mittelständler ihre Kräfte mobilisieren – und wie ihnen Benchmarking dabei hilft, Potenziale für Produktivität, Innovationen und Kostensenkungen aufzuspüren. Monika Hofmann in: ProFirma – Das Magazin für den innovativen Mittelstand, Juni 2005, S. 14 ff.

be.st-Kalender 2006

Auf **be.st**em Weg: prozessorientiert – nachhaltig – exzellent

Die Ergebnisse des be.st-Projekts sind zusammengefasst im be.st-Kalender 2006. Er eignet sich als Firmenpräsent und bietet gleichzeitig konkrete Handlungsanleitungen zur Einführung prozessorientierten Managements im Unternehmen. future bietet den Kalender auch in individualisierter Form, beispielsweise mit Firmenlogo. Das einfache Exemplar kostet 15 Euro und ist erhältlich bei:



future e.V.,
Dr. Udo Westermann,
Fon: 0251/97316-34,
westermann@future-ev.de



*Auf be.st*em Weg
prozessorientiert - nachhaltig - exzellent

Ein Projekt von future e.V. – gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt
Schutzgebühr: 15 Euro

be.st-Abschlussstagung

Im März 2005 fand die be.st-Abschlussstagung in Zusammenarbeit mit dem Sustainable-Excellence-Projekt (Sustainable Excellence Group) und dem Vorhaben MIMONA (B.A.U.M e.V.) im Zentrum für Umweltkommunikation (ZUK) der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) in Osnabrück statt.

Die Tagung hatte die Themen be.stes Management von Geschäftsprozessen, Nachhaltigkeit, Mitarbeitermotivation und die Excellence-Philosophie der EFQM miteinander verbunden. In zwei parallelen Workshops wurden die Themen Sustainable Excellence und Prozessmanagement bearbeitet:

– *Sustainable Excellence 2004* –

nachhaltig zum Unternehmenserfolg

Herausgearbeitet wurde die Ausrichtung der Unternehmen an den Interessen und Bedürfnissen der Anspruchsgruppen/Stakeholder im EFQM-Modell bzw. im Sustainable-Excellence-Ansatz. Als informativer Input wurden Ergebnisse aus dem Excellence Barometer 2004 vorgestellt und diskutiert.

– *be.ste Prozesse* –

der Weg zur (nachhaltigen) Optimierung von Prozessen

Die be.st Vorgehensweisen und Instrumente zur Prozessaufnahme, Prozessreife, Prozessbewertung und prozessorientiertes Benchmarking wurden vor-



gestellt und anhand von Berichten aus den teilnehmenden Unternehmen diskutiert.

Besondere Impulse gaben der Tagung die Beiträge des Rahmenprogramms:

- Christian Hunziker (Hunziker Partner AG, Gewinner des European Quality Awards in 2003 und Gewinner des Mitarbeiterentwicklungs- und -beteiligungspreises der European Foundation for Quality Management in 2004): Mit einer nachhaltigen und partnerschaftlichen „All Win Balance“ Geschäftsphilosophie zum besten europäischen Haustechnik-Unternehmen.
- Dr. Holger Rapsch (Praxis für Zahn-, Mund- und Kieferheilkunde D. Schöttelndreier & Dr. H. Rapsch): Recognised for Excellence von der EFQM in Brüssel 2004

Die Tagungsdokumentation ist im Internet zu finden, unter: www.sustainable-benchmarking.de.

be.st-Transfer

Das be.st-Team von future e.V. begleitet und unterstützt Sie bei der Einführung von Prozessorientierung und Prozessmanagement, durch:

- Aufnahme und Analyse von Geschäftsprozessen und der Erstellung einer Prozesslandkarte,
- Bewertung der Prozesse und/oder des Unternehmens nach dem EFQM- Modell bzw. dem



Sustainable-Excellence-Ansatz und Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen,

- Qualifizierungen für Führungskräfte und Beschäftigten,
- Organisation von Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen sowie Durchführung von Prozess-Benchmarking.

Danksagung

Wir möchten uns an dieser Stelle ausdrücklich für die finanzielle Förderung durch und die konstruktive Zusammenarbeit mit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) und die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Projekt-Unternehmen einerseits und der wissenschaftlichen Begleitung durch das Wuppertal Institut andererseits bedanken. Das Projekt hätte ohne das gute Zusammenspiel aller Beteiligten nicht erfolgreich durchgeführt werden können.

Kooperatives Nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking
– ein Projekt von future e.V. (Laufzeit von 3.02 bis 05.05) mit der wissenschaftlichen Begleitung des Wuppertal Instituts, gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt in Osnabrück.

