

Abstract

Titel: Auftragsabwicklung - Optimierung der Durchlaufzeit bei einem mittelständischen Automotivzulieferer

Kurzzusammenfassung: Der Verfasser dieser Bachelor Thesis begibt sich auf die Suche nach Optimierungsmassnahmen und dem Potenzial zur Reduktion der Durchlaufzeit im Auftragsabwicklungsprozess eines mittelständischen Schweizer Unternehmens, das sich in einem schwierigen internationalen Marktumfeld bewegt. Durch eine Prozessanalyse und die Durchführung einer Primärerhebung nahe am operativen Geschehen werden Schwachstellen aufgedeckt und aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse Handlungsansätze und Massnahmen sowohl auf strategischer als auch auf operativer Ebene abgeleitet. Die abschliessende Konklusion nennt die drei Ansatzpunkte mit der grössten Hebelwirkung.

Verfasser: Roman Krüsi

Herausgeber: Daniel Jordan

Publikationsformat: BATH
 MATH
 Semesterarbeit
 Forschungsbericht
 Anderes

Veröffentlichung: 2011

Sprache: deutsch

Zitation: Krüsi, R. (2011). *Auftragsabwicklung - Optimierung der Durchlaufzeit bei einem mittelständischen Automotivzulieferer* (Unveröffentlichte Bachelor Thesis). FHSG St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften.

Schlagwörter: Auftragsabwicklung, Durchlaufzeit, Prozessoptimierung, Prozessmanagement

Ausgangslage, Ziel, Vorgehen, Erkenntnisse, Literaturquellen

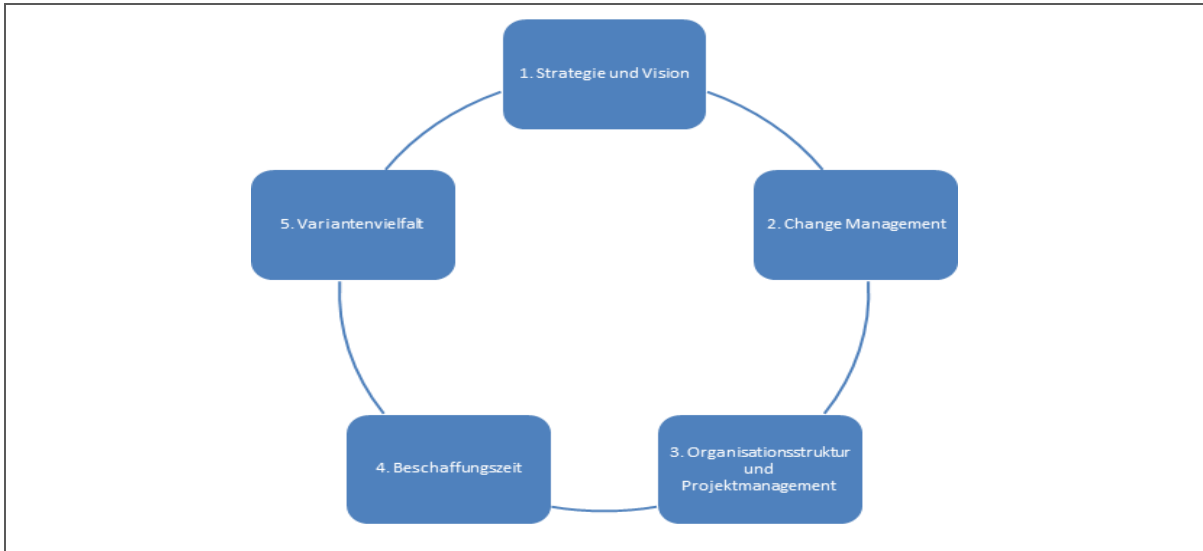
Für ein mittelständisches Schweizer Unternehmen mit rund 100 Mitarbeitenden ist es im international hart umkämpften Markt für Fahrgastinformationssysteme zunehmend schwierig sich zu behaupten. Die Kundschaft entscheidet sich weniger für einzelne Produkte – diese werden im globalen Markt von einer steigenden Anzahl Hersteller in vergleichbarer Qualität angeboten – als vielmehr für die Leistungsmerkmale des Anbieters. Der moderne Industriebetrieb steht vor der Aufgabe, sich am Markt, respektive an der Kundschaft auszurichten. Dabei stellt der Auftragsabwicklungsprozess einen der Kernprozesse dar.

Das Ziel der Bachelor Thesis besteht darin, durch die Analyse des Prozesses vom Eingang der Kundenbestellung bis hin zum Versand der Produkte, die Schwachstellen und das Optimierungspotenzial in der Auftragsabwicklung zu ermitteln. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse werden Handlungsansätze definiert sowie konkrete Handlungsmaßnahmen abgeleitet. Die Entscheidungsträger der Auftraggeberschaft erwarten zudem eine Konklusion mit der Benennung der Hauptansatzpunkte zur Prozessoptimierung.

Die der Arbeit zugrundeliegenden Daten stammen aus der Durchführung einer Primärerhebung in Form von qualitativen Interviews bei den direkt am Prozess beteiligten Parteien und weiteren Exponenten aus dem Unternehmensumfeld. Themenspezifische Recherchen in der einschlägigen Literatur bilden das theoretische Fundament der Bachelor Thesis.

Die nachfolgende Tab. 1 gewährt einen Überblick über die Handlungsansätze, die aus der Prozessanalyse und den Ergebnissen der Interviews resultieren. Der Auftragsabwicklungsprozess ist dabei nicht isoliert zu betrachten, sondern vielmehr als Teil der gesamten Prozesslandschaft eines Unternehmens zu sehen. Dabei spielen Überlegungen sowohl auf der strategischen als auch auf der operativen Ebene eine Rolle.

Überblick der Handlungsansätze



1	Strategie und Vision
----------	-----------------------------

Eine Unternehmensstrategie ist einzigartig, aber innerhalb dieses Verständnisses realisiert durch bewusste, rationale Planung und Positionierung. Der Schritt von der Gestaltung der Vision zur Umsetzung der Strategie folgt also einem systematischen und zielgerichteten Prozess, bei welchem die Analyse der Stärken und Schwächen wie auch die Untersuchung des globalen Umfeldes sowie die Branchenentwicklung und die Analyse der Konkurrenzsituation des Unternehmens die Grundlage bilden.

Ein wichtiger Bestandteil der Strategieentwicklung bildet die Definition der Kernkompetenzen, sprich die Bestimmung eines Bündels an Fähigkeiten und Technologien, die es einem Unternehmen ermöglichen, seinen Kunden einen bestimmten Nutzen anzubieten um für nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu sorgen.

Die Vision und davon abgeleitet die Strategie bilden das Fundament eines jeden Unternehmens. Eine klare Wertevorstellung unter Berücksichtigung aller Stakeholder sorgt für Sicherheit, Motivation, Optimismus und dient nicht zuletzt der Stabilität und Kontinuität in einem Unternehmen. Eine richtungsweisende Ideologie hilft dabei, den Auftragsabwicklungsprozess und die weiteren Prozesse im Unternehmen im Einklang mit der Vision zu optimieren und Mehrwerte für alle Interessengruppen zu schaffen, seien dies die Mitarbeitenden, die Kunden oder die Eigentümer.

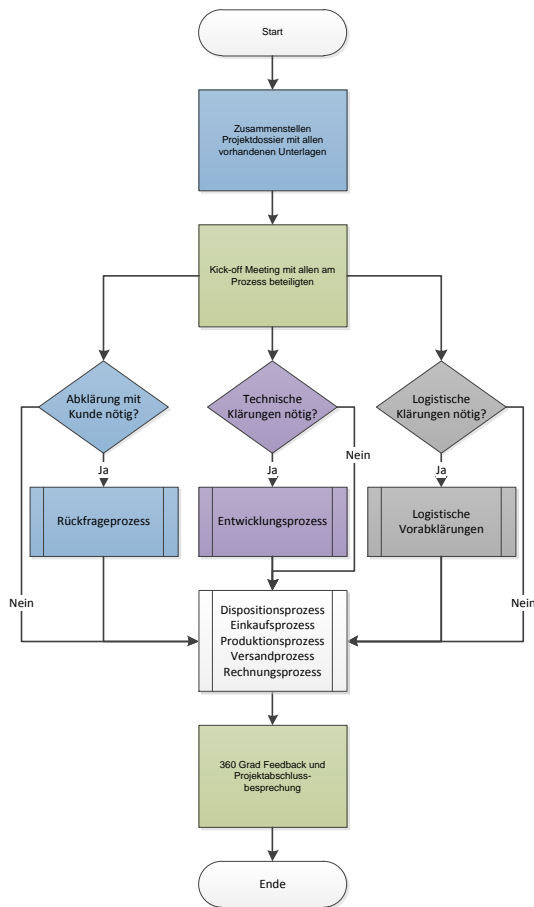
2	Change Management
----------	--------------------------

Das Ziel des Change Management besteht darin, ein Unternehmen von einem Organisationsmuster in ein anderes zu führen, sprich einen fundamentalen Wandel zu vollziehen. Eine dynamische Umwelt führt dazu, dass die Veränderungsfähigkeit und die Veränderungsgeschwindigkeit mehr denn je zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor eines Unternehmens werden.

Eine zentrale Rolle im Change Management spielt die Informationspolitik. Regelmässige und persönliche Informationsveranstaltungen mit direktem Kontakt zwischen dem Management und der Belegschaft tragen massgeblich zum Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl in einem Unternehmen bei und formen ein Team zu einer Einheit. Zudem wird für Transparenz und einen hohen Informationsgrad der Mitarbeitenden gesorgt, der eine effiziente und effektive Auftragsabwicklung unterstützt.

3 Organisationsstruktur und Projektmanagement

Die traditionellen, funktionalen Organisationsansätze genügen heute oft nicht mehr den Anforderungen an eine moderne Unternehmensorganisation, da stellenübergreifende Abläufe meist nicht ausreichend berücksichtigt werden. Projekte lassen sich zudem aufgrund der zeitlichen Befristung und dem interdisziplinären Charakter nur schlecht in die Primärorganisation integrieren. Die nachfolgende Darstellung zeigt ein Beispiel einer projektorientierten Organisationsstruktur bei der die Verantwortung für das Gesamtergebnis des Auftragsabwicklungsprozesses beim Case Manager liegt, der wie ein Dirigent den Einsatz der jeweiligen Funktionsabteilungen koordiniert.



Prozessverantwortung:
Projektmanagement (Case Manager)

- Beteiligte:**
- Projektmanagement
 - Entwicklung (Technik)
 - Logistik
 - Area (Verkauf)

4 Beschaffungszeit

Die Kundschaft erwartet heutzutage nicht mehr nur ein funktionierendes Produkt, sondern dass die gesamten Prozesse auf den Kundennutzen ausgerichtet werden. Die Logistikket-

te muss also flexibel im Dienste der Kunden stehen. Es gilt daher, anstelle intern ausgerichteter Optimierungen die gesamte unternehmensübergreifende Wertkette im Sinne einer globalen Optimierung zu betrachten. Das Supply Chain Management ist daher ein Managementkonzept zur Gestaltung und Pflege der Beziehungen und Zusammenarbeit der am Wertschöpfungssystem beteiligten Unternehmen und Organisationen.

Nur durch das optimale Zusammenspiel aller am Wertschöpfungssystem beteiligten Parteien können Mehrwerte generiert und Differenzierungspotenziale wie kurze Lieferzeiten und eine hohe Liefertreue ausgeschöpft werden.

Gemeinsame Anstrengungen zur Reduktion der Durchlaufzeit insbesondere in Zusammenarbeit mit den Lieferanten sind jedoch nur nutzenstiftend, wenn auf ein langfristig nachhaltig partnerschaftliches Verhältnis gesetzt wird.

5	Variantenvielfalt
<p>Eine grosse Herausforderung bei der Festlegung des Leistungsangebots stellt das Variantenmanagement dar. Strategische Fehler in der Produktplanung führen bei vielen Unternehmen dazu, dass ausgehend von einem ursprünglich einfachen Produktprogramm mit zunächst nur wenigen Grundtypen sich die Variantenvielfalt drastisch erhöht. Dies bedeutet mehr Exoten und weniger Standardprodukte und ein Wettbewerbsnachteil gegenüber Konkurrenten mit einem weniger variantenreichen Produktspektrum.</p> <p>Bei der Festlegung des Leistungsangebots sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Gestaltung und Aufrechterhaltung eines attraktiven und innovativen Produktsortiments zu berücksichtigen.</p>	

Tab. 1: Überblick der Handlungsansätze.
Quelle: eigene Darstellung.

Innovation und Engagement sind wesentliche Faktoren, die zum Markterfolg beitragen. Eine Herausforderung, die sich im schnell ändernden Marktumfeld stellt, ist die Fokussierung sowohl bei der Festlegung der zukünftigen Fähigkeiten und Kernkompetenzen als auch der Definition der Kernkundensegmente und des Leistungsangebots.

Eine Optimierung der Durchlaufzeit in der Auftragsabwicklung wird zudem begünstigt durch:

- Eine klare Vision für die Zukunft und der Verankerung der Unternehmenskultur als Grundlage für ein innovatives Team
- Eine schlagkräftige, effiziente und effektive Organisationsstruktur mit klar geregelten Verantwortlichkeiten
- Ein kompaktes und attraktives Leistungsangebot unter Einbezug der gesamten Supply Chain