



Verbesserter Kundenservice durch effiziente und standardisierte Prozesse



Das Familienunternehmen Wiewald GmbH aus Leipzig ist auf Druckluft-, Stickstoff- und Vakuumlösungen für Industrieanwendungen spezialisiert. Der Schwerpunkt des Unternehmens liegt auf Planung, Aufbau, Wartung und Reparatur von Druckluftanlagen. Das Unternehmen möchte die Chancen der Digitalisierung nutzen, dabei steht zunächst die Optimierung einzelner Prozesse im Vordergrund. Wiewald weist zahlreiche Digitalisierungspotenziale auf, die noch ungenutzt sind, und viele davon hat man im Unternehmen bereits erkannt. Wie bei vielen Mittelständlern bestand die erste Herausforderung darin, sich dem Thema „Digitalisierung“ gut ge-

plant zu nähern und die erforderlichen Maßnahmen sinnvoll zu priorisieren. Mit Unterstützung des Mittelstand 4.0-Kompetenzentrums eStandards wurde über eine Analyse des Unternehmens und des größten Handlungsbedarfs eine Priorisierung relevanter Prozesse vorgenommen. Diese Prozesse wurden dann im Einzelnen analysiert und so optimiert, dass sich daraus für die Kunden eine spürbar verbesserte Servicequalität ergeben soll. Dazu wurde eine Umsetzungsroadmap entwickelt, die die Maßnahmen für die erfolgreiche Umsetzung festlegt und um Mitarbeiterqualifizierung, Ressourcen und Zeitplanung ergänzt wurde.

Im Fokus

Immer mehr mittelständische Unternehmen machen sich automatisierte und digitalisierte Prozesse zunutze. Ein wesentliches Ziel ist dabei die Optimierung von Abläufen durch Standardisierung. Das steigert die Produktivität innerhalb und zwischen Unternehmen, im Idealfall entlang der gesamten Wertschöpfungskette, ermöglicht eine effizientere Gestaltung der Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens sowie einen professionellen Service für die Kunden.





Umfassende Bestandsaufnahme

Geschäftsleitung, Führungskräfte und die Spezialisten des Kompetenzzentrums eStandards starteten das Projekt mit einer Geschäftsmodellanalyse, Bestandsaufnahme, Visualisierung und Analyse der relevanten Geschäftsprozesse. Dabei wurden Schwachstellen und Optimierungspotenziale aufgezeigt. Untersucht wurde, an welchen Stellen Prozesse optimiert werden können und welche Standards und Schnittstellen dabei unterstützen können, bzw. für die Umsetzung erforderlich sind. Auch mögliche Auswirkungen auf das Geschäftsmodell und neue, bzw. digitale Dienstleistungen wurden dabei von vornherein berücksichtigt.

Bei allen Überlegungen zur Prozessoptimierung stand die Kundenperspektive im Vordergrund: Wie können Prozesse so optimiert werden, dass die Serviceerfahrung in der Wahrnehmung der Kunden verbessert wird? In verschiedenen Teilprozessen konnten Ansätze für die Optimierung identifiziert werden, die als Grundlage für die Modellierung der Soll-Prozesse dienen.

Das Geschäftsmodell verstehen

Zunächst wurden im Rahmen eines Workshops die Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette dargestellt und die Wertflüsse zwischen ihnen untersucht. Dazu gehörte auch, Schwach-

stellen der Wertflüsse und den Zusammenhang erfolgskritischer Prozesse zu erkennen.

Die Wertschöpfungskette zeigte, wie komplex das Wiewald-Geschäftsmodell ist und dass Geldflüsse auf unterschiedlichen Wegen generiert werden. Auch erste Verbesserungspotenziale, zum Beispiel durch automatische Rechnungserstellung für das Ersatzteilgeschäft, wurden dabei bereits erkennbar.

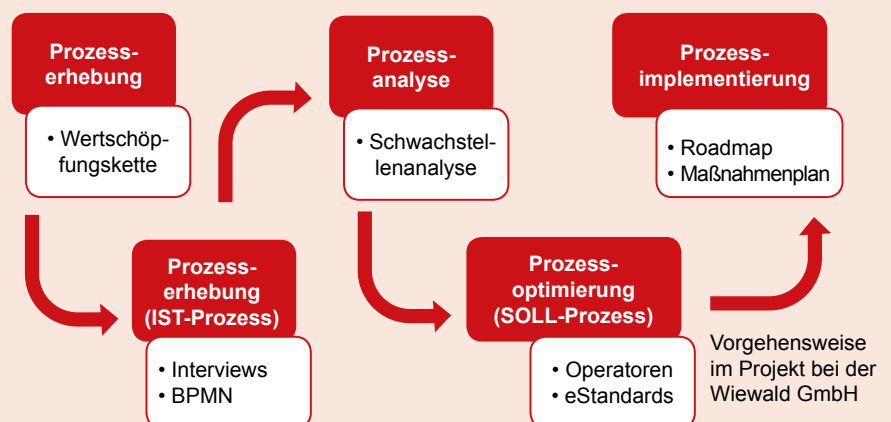
Aus der Wertschöpfungskette konnte nun die Prozesslandschaft des Unternehmens abgeleitet und grob skizziert werden. Dies diente als Vorbereitung auf den nächsten Schritt: Die Analyse der internen Prozesse im Unternehmen.

IST-Prozesse grafisch darstellen

Anhand eines gemeinsam mit der Geschäftsführung entwickelten Leitfadens interviewten Mitarbeiter des Kompetenzzentrums eStandards sieben Mitarbeiter

im Betrieb, um deren Aufgaben, Arbeitsabläufe und Verantwortlichkeiten zu erfassen. Dadurch wurde beispielsweise deutlich, dass eine differenzierte Betrachtung von Wartungsarbeiten und Störfallbehebung notwendig ist: Störfälle werden in aller Regel mit höchster Priorität behandelt und binden einen Großteil der Ressourcen im Service. Die termingerechte Durchführung von Wartungsarbeiten gerät dadurch oft ins Hintertreffen und soll daher im Rahmen der Prozessverbesserung neu organisiert werden.

Zur grafischen Darstellung der Geschäftsprozesse wurde die Spezifikationssprache BPMN (Business Process Model and Notation) eingesetzt. Dabei nutzt man einheitliche Symbole zur Modellierung und Dokumentation. Auf Basis der Interviews konnten die vier Prozesse Akquise, Projektierung, Störfallbehebung und Wartung modelliert werden; erste Ideen zur Ausschöpfung zusätzlicher Potenziale flossen an dieser Stelle ebenfalls in die grafische Darstellung ein.



Prozess- und Schwachstellenanalyse

Der nächste Schritt: Ein weiterer Workshop mit der Geschäftsführung, um die Prozessdarstellung zu überprüfen und die ermittelten Verbesserungspotenziale zu diskutieren. Dies war die Grundlage für die Gestaltung der Soll-Prozesse.

Zu den wesentlichen Erkenntnissen aus der Darstellung der Geschäftsprozesse gehört, dass Serviceleistungen von großer Bedeutung für das Unternehmen sind. Aber: Was genau ist eigentlich die Kernkompetenz von Wiewald? In welchem Zeitfenster sollen Services erfolgen? Und wie sieht die Zukunftsvision aus? In welchen Prozessen wird sie erkennbar? Welche Rolle kann vorausschauende Wartung (predictive maintenance) im Unternehmen spielen?

Anhand solcher und ähnlicher Fragen kristallisierte sich in der Diskussion die Zukunftsvision für das Unternehmen heraus: Wiewald steht für eine jederzeit problemlose



Versorgung mit Druckluft – und nicht (nur) für den Verkauf von Maschinen.

Um diese Vision Wirklichkeit werden zu lassen, wurden alle erforderlichen Verbesserungsmaßnahmen definiert und priorisiert. Zur visuellen Verdeutlichung wurden sie in Form einer Pyramide dargestellt: Das Fundament bilden alle Prozesse und Zuständigkeiten, die definiert werden müssen, bevor alle weiteren Maßnahmen bis zur Spitze der Pyramide durchgeführt werden können.

Prozessoptimierung und SOLL-Prozesse

Die Interviews und Workshops hatten umfangreiche Verbesserungspotentiale in Bezug auf die vier mit BPMN modellierten Geschäftspro-

zesse erkennbar werden lassen. Nun konnten die Soll-Prozesse modelliert werden.

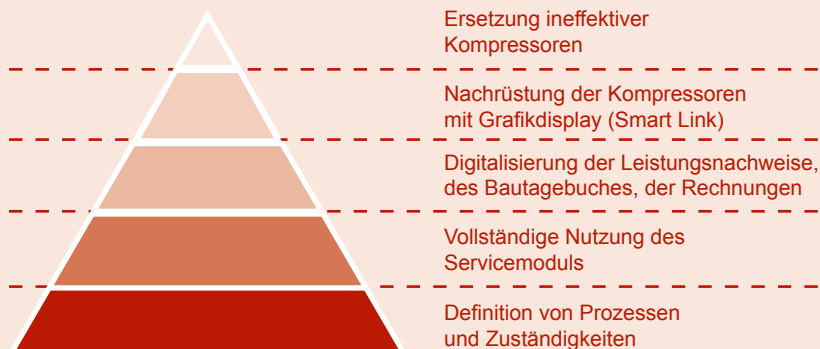
Der **Wartungsprozess** wird mit digitalen Funktionen neu gestaltet und erweitert: Die Kundendatei soll automatisch termingerecht aufgerufen werden, und der Kunde erhält eine automatisch generierte Wartungsmeldung. Darüber hinaus wird vom System automatisch ein Wartungsangebot erstellt, das von einem Mitarbeiter abschließend gegengeprüft wird. Bisher laufen all diese Schritte manuell ab.

Störfälle können Kunden zukünftig über die Website an Wiewald melden, dadurch werden sie automatisch erfasst und an verantwortliche Mitarbeiter weitergeleitet.

Bei der **Projektierung** ist ab Projektstart zukünftig der Serviceleiter alleiniger und direkter Ansprechpartner für den Kunden. Bisher lag diese Aufgabe beim Vertriebsleiter, der sich deshalb mit Serviceanfragen befassen und sie intern weiterleiten musste.

Die **Akquise** wird systematisiert; im Mittelpunkt steht nun die Priorisierung der Bedarfe. Grundlage der Priorisierung der Servicekunden ist nun die konsequente Segmentierung nach der ABC-Kundenanalyse. Um den Vertriebsleiter zu entlasten, soll dieser zukünftig auch mit Informationen der Servicemonteure für die ABC-Analyse unterstützt werden. Weitere Potenziale, die prozessübergreifend wirksam sind, sind zum Beispiel die Nachrüstung von Kompressoren mit Sensoren, die

Potenzialpyramide





vorausschauende Wartung ermöglichen. Darüber hinaus sollen Dokumente wie beispielsweise Leistungsnachweise zunehmend digitalisiert werden. Auch der Rechnungsaustausch soll digitalisiert werden, wobei eStandards wie ZUGFeRD genutzt werden können. Die Angebotsabwicklung kann zukünftig mittels EDIFACT automatisiert werden.

Der Maßnahmenplan

Um Digitalisierungsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen, ist eine strategische Planung sinnvoll. Für die konkrete Umsetzung aller Maßnahmen wurde deshalb eine Roadmap erstellt. Sie dient als „Fahrplan“ und stellt eine vereinfachte Visualisierung der geplanten, relevanten Entwicklungen über den Projektzeitraum dar.

Gemeinsam mit der Geschäfts-



führung wurden anschließend Ressourcen und Qualifizierungsbedarfe zur Umsetzung der Maßnahmen gemäß der Roadmap festgelegt. Dabei wurden auch die jeweiligen Verantwortlichkeiten innerhalb des Unternehmens geregelt. Geschäftsführerin Skadi Berger fasst das strategische Ziel so zusammen: „Unsere Vision ist es, dass wir irgendwann alles so weit unter Kontrolle haben, dass der Kunde die Druckluft vergessen kann und wir als Experten immer proaktiv reagieren können.“

Standards zur Unterstützung der neuen Prozesse

Standards spielen eine zentrale Rolle bei der digitalen Transformation von Unternehmen. Für die geplanten SOLL-Prozesse wurden die folgenden eStandards identifiziert, die Wiewald bei der Umsetzung unterstützen können:

EDIFACT

EDIFACT ist ein elektronisches Datenformat, das eine einheitliche, papierlose, automatisierte Kommunikation zwischen verschiedenen Geschäftspartnern anhand strukturierter Geschäftsnachrichten ermöglicht. Manuelle Eingriffe in den Geschäftsdatenaustausch werden minimiert oder verhindert. Unter

„Geschäftsnachrichten“ versteht man dabei nahezu alle Geschäftsdokumente wie bspw. Bestellungen, Lieferscheine, Rechnungen, Preislisten und Überweisungen. Bei Wiewald soll EDIFACT vor allem bei der Angebotsabwicklung zum Einsatz kommen. Es ermöglicht den elektronischen Austausch von Anfragen und Angeboten, unterstützt die elektronische Angebotserstellung und -änderung bis hin zur Auftragsbestätigung.

ZUGFeRD

Das ZUGFeRD-Format vereinfacht den Austausch elektronischer Rechnungen zwischen Geschäftspartnern. Das Format verbindet ein lesbares Rechnungsbild mit einer computerlesbaren Rechnungsdatenstruktur in einer PDF-Datei. Durch diese gemeinsame Rechnungssprache können Rechnungsinformationen automatisch ausgelesen, weiterverarbeitet, Arbeitsschritte reduziert und Übertragungsfehler vermieden werden. Besonders kleine und mittlere Unternehmen profitieren von diesem unkomplizierten Austausch elektronischer Rechnungen, der keine vorherige Absprache mit den Geschäftspartnern mehr erfordert.

Projektlaufzeit: I/2019 – III/2019

Impressum:

Redaktion:

Martina Hamingerova, David Ziegler,
Ulrich Hardt

Abbildungen: Fraunhofer IMW,
Atlas Copco Holding GmbH

Kontakt:

Tel: +49 2331 80 99 60
hagen@kompetenzzentrum-estandards.digital
www.kompetenzzentrum-estandards.digital

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum eStandards gehört zu Mittelstand-Digital. Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter
www.mittelstand-digital.de