



Moll Marzipan Der Vertrieb will glückliche Kunden



Der Vertrieb will glückliche Kunden:

Nach einer eingehenden Analyse der bestehenden Abläufe hat Moll Marzipan (Berlin) ein neues Prozessdenken entwickelt. Dafür erntet das Traditionsunternehmen bei seinen Kunden viel Anerkennung. Die Neuorganisation erfolgte mit Unterstützung eines externen Beraters.

Moll Marzipan produziert mit 88 Mitarbeitern jährlich etwa 7.000 Tonnen Marzipan- und andere Rohmassen. Hinzu kommen Mandel- und Nusspräparate sowie weitere Leckereien. Zu den europaweit belieferten Kunden gehören namhafte Markenhersteller von Tiefkühl torten, Dauerbackwaren, Eiscreme, Schokolade, Pralinen und Müsli. Da Marzipan in Deutschland nach den Leitsätzen für Ölsamen produziert werden muss, unterscheiden sich die Rohmassen der Wettbewerber kaum. Als 2012 ein heftiger Preiskampf entbrannte

und Moll starken Gegenwind zu spüren bekam, musste Geschäftsführer Dr. Armin Seitz handeln: „Uns wurde deutlich, dass wir unsere Wettbewerbssituation nur dadurch verbessern konnten, dass wir erstens unsere eigene Produktivität erhöhen und zweitens unseren Kunden einen Service bieten, mit dem wir sie abseits einer ruinösen Preisschlacht für uns gewinnen.“



Geschäftsführer Dr. Armin Seitz hat die internen Prozesse von Moll Marzipan komplett neu organisiert.

Die entscheidenden drei Prozent

Ansatzpunkte für eine Organisationsoptimierung gab es genügend: Viele Teilprozesse auf dem Weg von der Angebotsabgabe bis zur Auslieferung der Ware waren zwar erprobt, aber wenig transparent. Das führte zwangsweise zu Beeinträchtigungen im Alltagsgeschehen, hin und wieder blieben Terminabsprachen mit Kunden in den Kommunikationskanälen von Vertrieb und Produktion klemmen.

Auch die Abstimmung zwischen Vertrieb, Auftragsabwicklung, Einkauf, Produktion und Versand ließ Entwicklungspotenzial erkennen, zum Beispiel beim Mandeleinkauf: Moll ordert in der Regel Ware, die nicht nach Größe kalibriert ist. Folglich treffen mal große, mal kleine Mandeln in tonnenschweren Bigbags ein. Manchmal hat man Glück und erhält einen Container große Mandeln, die sich hervorragend für die Herstellung von Stiften oder Blättchen eignen. Die kleinen wandern eher in die Mühle, um später als weiche Marzipanmasse die Fabrik zu verlassen. Gelegentlich passierte es früher, dass der Wareneingang herrlich große Mandeln in Empfang nahm, die Produktion aber aufgrund schlecht geplanter Lagerbestände diese Mandeln zur Marzipanproduktion verwenden musste. Wenn dann ein Stifte-Auftrag an die Reihe kam, waren keine entsprechend dimensionierten Mandeln mehr vorrätig. Für die Kaufleute im Unternehmen ist so etwas genauso ärgerlich wie für die Kunden, die mitunter unnötig lange auf ihre Bestellung warten.

Andere Teilprozesse griffen ebenfalls nicht optimal ineinander: Einmal hatte der Export für eine noch gar nicht produzierte Ware einen Lkw bestellt, dessen Fahrer dann ohne Ladung, aber mit Grummeln im Bauch wieder abziehen musste.

Auch wenn solche Missgeschicke nicht gerade auf der Tagesordnung standen: Sie haben genervt, Geld gekostet und waren nicht geeignet, die Kunden zu begeistern. Jedenfalls sah Dr. Armin Seitz Handlungsbedarf: „Wer seine Produktivität erhöhen möchte, muss genau die drei Prozent Ineffizienz aus seinen Prozessen ausschleusen, die immer wieder Sand ins Getriebe werfen.“ Sein erklärtes Ziel lautete: eine signifikante Verbesserung der betrieblichen Ergebnisse und der Kundenzufriedenheit durch die Neuausrichtung von Administration, Vertriebsinnendienst, Beschaffung und Logistik.

„Uns ging es nicht darum, an kleinen Teilprozessen zu feilen“, erinnert sich Seitz. Deshalb war klar: So etwas lässt sich nicht ohne Hilfe von außen bewerkstelligen. Vertrieb, Einkauf, Produktion und Disposition: Jeder hat seine Sichtweise. Aber eben seine eigene. Eine übergreifende Perspektive nehmen nur externe Berater ein. Bei Moll hießen sie John A. Eke (Geschäftsführender Gesellschafter) und Thomas Fiedler (Senior Consultant) von Exxent Consulting (Eching).

■ Wer macht was wann wo?

Das Team führte zunächst einmal eine umfassende Prozessanalyse durch. Gemäß der von Eke entwickelten „Brown-Paper-Methode“ hielten die Berater auf meterlangen Packpapierbögen in Abstimmung mit Moll-Mitarbeitern die gelebten Kommunikations-, Abwicklungs- und Produktionsprozesse fest. Im Mittelpunkt standen die vier W-Fragen: Wer macht was wann wo? Nachdem mehrere Prozesslandschaften mit etlichen Unterprozessen den Weg auf das braune Papier gefunden hatten, nahmen die Projektteams die Stolperfallen ins Visier. In sechs Arbeitssitzungen gelangten mehr als 120 Markierungen in Form eines Blitzes aufs Papier. Für jeden einzelnen Blitz ließen

sich plausible Lösungen finden. So werden nun manche Teilprozesse, die früher auf Zuruf mehr schlecht als recht funktioniert haben, konsequent im ERP abgebildet. Vorhersehbare Abstimmungslücken ließen sich durch die präzise Beschreibung des angestrebten Informationsflusses schließen. In einigen Fällen half es, die räumliche Trennung von Kollegen aufzuheben, die eng miteinander arbeiten. Um sich bei der Reorganisation aber nicht in einem unkoordinierten Stückwerk von 120 Einzelmaßnahmen zu verlieren, holten Moll und die Berater zu einer grundlegenden Änderung aus. Sie nahmen die organisatorische Zusammenfassung aller operativen Abläufe zwischen Auftragseingang und Warenausgang – „vom Kunden zum Kunden“ – vor. Dazu wurde die Abteilung Logistik und Service Support (LSS) gegründet – eine Instanz, die mit dem althergebrachten Logistikbegriff wenig am Hut hat und sich stattdessen als Transporteur von Waren und Informationen definiert.



Dorit Düllick, Dr. Armin Seitz und Tansel Özdal vor einem „Brown Paper“ (von links).

Infolge der Implementierung dieses neuen Leitstandes gab der Vertrieb ein Stück von seiner steuernden Funktion ab, weil die komplette Auftragsabwicklung jetzt beim LSS liegt. Aber das empfindet niemand als Verlust. Im Gegenteil. „Wir vom Vertrieb fühlen uns gestärkt. Denn jetzt sind wir eingebunden in eine effiziente Struktur, mit der wir unsere Lieferungen auf den Produktionstakt unserer Kunden einstellen“, sagt Vertriebsleiterin Dorit Düllick.

■ Neuorganisation der Prozesse führt zu neuen Stellenbeschreibungen

Bei derartigen Umstellungen, wie sie Moll vorgenommen hat, bleiben neue oder zumindest modifizierte Stellenbeschreibungen für einzelne Mitarbeiter nicht aus. So ergab sich für Tansel Özdal die Chance für einen Karriereschritt: Sie hat ihren Schreibtisch im Vertrieb gegen den der LSS-Leiterin eingetauscht. An ihrer konsequenten Kundenorientierung ändert das nichts: „Der Vertrieb wünscht sich glückliche Kunden. Dazu arbeitet er eng mit dem LSS zusammen, damit wir alle internen Prozesse im Sinne des Kunden steuern.“

Die durchgängige Neuorganisation der Prozesse brachte spürbare Veränderungen in den Arbeitsalltag vieler Mitarbeiter. „Das gefiel nicht jedem“, gibt Seitz zu. „Doch wer im Management die Veränderung will, muss seine Mitarbeiter überzeugen und mitreißen.“ In den meisten Fällen hat das letztlich gut geklappt. Inzwischen setzt der Vertrieb zwei Mitarbeiter weniger ein als früher und schafft es trotzdem, mehr Aufträge zu stemmen, weil die Prozesse glatt laufen. Und die Kunden? Deren Feedback fasst Dorit Düllick sichtlich stolz zusammen: „Viele Kunden sagen uns, dass wir ihnen heute präzisere Auskünfte über Liefertermine geben, unsere Zusagen hundertprozentig einhalten und uns dadurch als besonders zuverlässige und wertvolle Partner erweisen.“ – Genau das hatte Dr. Armin Seitz bezweckt.

Ihre Ansprechpartner



John A. Eke
Diplom Kaufmann
Geschäftsführender Gesellschafter
Exxent Consulting GmbH
Mob +49 (0)172 824 88 03
john.eke@exxent-consulting.de



Thomas Fiedler
Senior Consultant
Exxent Consulting GmbH
Mob +49 (0) 89 41612735
thomas.fiedler@exxent-consulting.de

Exxent Consulting GmbH
Dahlienstraße 13
D-84174 Eching
Fax +49 8709 94302-90
www.exxent-consulting.de

Herausgeber
Exxent Consulting
GmbH

Inhalt
Andreas Pietsch

Copyright
Exxent Consulting
GmbH © 2014