

Weicher Stoff für reife Unternehmen – Managementsysteme mit Integration und Prozessorientierung.

**Das Textilunternehmen Schmitz-Werke führt
Qualitäts-, Umwelt-, Sicherheits-, und Risiko-Management in
einem EDV-System prozessorientiert zusammen.**

Von Martin Mayer-Abt*

Die zwischenzeitlich etablierten Qualitätsmanagement (QM)-Systeme sind für viele Unternehmen ein Schritt in Richtung eines Integrierten Management Systems (IMS). Ziel ist es häufig, zunächst die klassischen Managementthemen Qualität, Umwelt und Sicherheit, also Arbeitsschutzaspekte, in einem einheitlichen Managementsystem abzubilden. Die Schmitz-Werke in Emsdetten starteten mit einem QM-System, welches sie dann zu einem „klassischen“ IMS weiterentwickelten. In einem Folgeprojekt wurde ein Risikomanagement redundanzfrei in das System integriert, das schließlich noch um die Prozessorientierung erweitert wurde. So konnten alle Mitarbeiter an das Thema herangeführt und das Potential der Prozessoptimierung aktiv genutzt werden. Grundlage hierfür war die konsequente Nutzung eines Organisation-Engineering-Tools. Unter gemeinsamer Betrachtung der Managementsysteme und der Aufbau- bzw. Ablauforganisation ist so ein zukunftsicheres Unternehmensmodell entstanden, welches Zusammenhänge transparent darstellt und für (Intranet-) Dokumentationen und Analysen verwendet wird.

Die Aufgabenstellung

Im Sinne des kreativen, umweltorientierten Konzeptes „Kreisläufe wie in der Natur“ haben sich die Schmitz-Werke schon sehr früh für eine hohe Qualität ihrer Produkte sowie einer umweltverträglichen Produktionsweise entschieden und für diese Grundsätze auch entsprechende Investitionen getätigt. Bereits im Jahre 1988 wurde Carl-Hinderich Schmitz für seine beispielhaften Umweltschutz-

Initiativen im Werk Emsdetten die ASU-Auszeichnung für umweltbewusste Unternehmensführung der Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer e.V. verliehen. Als Mitglied im Förderkreis Umwelt future e.V. setzten sich die Schmitz-Werke in den Folgejahren für die Entwicklung umweltorientierter Produkte und Dienstleistungen ein. Umweltschutz und Qualitätssicherung wurden somit in Emsdetten bereits in Zeiten, in denen diese Themen noch nicht so aktuell waren, als kritische Erfolgsfaktoren angesehen. Im Jahre 1997 entschloss man sich konsequenterweise, die bisherigen Anstrengungen im Qualitätsbereich durch eine Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 zu belegen. Das Projekt zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems für den Produktionsstandort Emsdetten wurde Anfang 1997 gestartet. Hierbei setzte man zunächst auf die traditionelle, papiergestützte Lösung, die ein externer Berater bevorzugte, und arbeitete drei Monate lang mit Standardsoftwareprodukten (MS Word, Flow-Charter) an einer Dokumentation der Unternehmensprozesse. Schnell wurde jedoch klar, dass dies eine statische und nicht zukunftsgerichtete Vorgehensweise war. Schließlich entschloss man sich, ein datenbankgestütztes System einschließlich der Möglichkeit einer „elektronischen Handbuch-Erzeugung“ aufzubauen. Die Situation bedingte ein rasches Handeln, sollte nicht noch mehr Zeit und Arbeit in die vom Unternehmen als unbefriedigend identifizierte papiergestützte Umsetzung der QM-Dokumentation fließen.

Der Auswahlprozess

Durch Empfehlung Dritter wurde man auf eine Software zur Unternehmensgestaltung aus dem Hause intellior AG aufmerksam. Eine Unternehmensberatung die das parallele Projekt „PPS-Einführung“ leitete, empfahl für ihre Projekte im Kontext Unternehmensmodellierung, Berichtsgestaltung und Prozessanalyse – und somit auch für ein zukunftsgerichtetes QM-System – die Standardsoftware AENEIS. Nach einer Demonstration und der selbständigen Arbeit mit einer Testversion fiel die Entscheidung für den Einsatz des Systems. Dabei wurde auch die Meinung der Mitarbeiter berücksichtigt, die später mit diesem Tool arbeiten sollten. Die Entscheidung wurde binnen Wochenfrist gefällt. Ausschlaggebend

waren insbesondere die Benutzerfreundlichkeit, die leicht verständliche Prozessdarstellung, die Berichtsgenerierung in verschiedenen Formaten sowie die einfache Ergänzung um neue Themen wie beispielsweise einem QM-System. Obwohl anfangs die Modellierungs- und Dokumentations-Funktionen von größter Relevanz waren, wurden auch die Analysekomponenten des Tools, Simulation und Prozesskostenrechnung, als sinnvolle Investition für die Zukunft angesehen. Dank dieser Analysefunktionen lassen sich bei der vollständigen Aufnahme der Unternehmensprozesse, die im Rahmen des QM-Systems erfolgen soll, auch Prozessbewertungen und -verbesserungen durchführen. Auch eine Unterstützung bei der Aufgabenabarbeitung ist denkbar, da die Software über eine integrierte Workflow-Funktionalität verfügt.

Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001

Nach dem Umstieg von der traditionellen, papierlastigen Vorgehensweise auf ein datenbankgestütztes, prozessorientiertes QM-System wurde die erfolgreiche Zertifizierung innerhalb von neun Monaten im September 1997 realisiert. Wesentliche Ergebnisse dieser ersten QM-Zertifizierung waren die Belegung des bis dahin schon gut funktionierenden kontinuierlichen Verbesserungsprozesses und ein tieferes Verständnis für das Thema Qualität im Unternehmen. Durch die Darstellung des elektronischen QM-Handbuches im Intranet können mittlerweile rund 300 Mitarbeiter auf die Dokumentation zugreifen. Um dies zu ermöglichen, wurden auch in der Produktion PCs aufgestellt. Das QM-System löste bei den Mitarbeitern die Erkenntnis aus, dass Qualität nicht nur ein Thema im technischen Bereich ist, sondern es für alle Bereiche definierte Ziele geben muss. Nur dann kommt es zu einer wirklichen Verbesserung der Unternehmens- und damit letztlich der Produktqualität.

Integriertes Management im Textilverband

Nach der erfolgreichen Zertifizierung und dem Nachweis einer konsequenten Qualitätsorientierung wollten die Schmitz-Werke – unter anderem auf Grund der Potentiale, die die Software bot – auch die Anstrengungen im Bereich des Umweltschutzes durch ein entsprechendes Umweltmanagement-System dokumentieren. Im

Frühjahr 1998 initiierte der Verband der Nordwestdeutschen Textilindustrie in Münster mit Unterstützung des Landes Nordrhein-Westfalen ein Pilotprojekt. Ziel war es, bei ausgewählten Mitgliedsunternehmen ein Integriertes Management System einzuführen.

Insgesamt fünf Textilunternehmen beteiligten sich an diesem Projekt. In Zusammenarbeit mit den Unternehmensberatungen DNV (Det Norske Veritas) und der intellior AG wurde ein ganzheitliches, integriertes und prozessorientiertes System für Qualität, Umweltschutz und Arbeitssicherheit geschaffen. Durch eine vollständige Integration wird die Doppelarbeit für den Aufbau getrennter Einzelsysteme vermieden. Da sich schließlich alle beteiligten Unternehmen für die Standard-Software entschieden, ergaben sich auch in diesem Bereich wertvolle Synergieeffekte für die Prozessverbesserung. Die Software erlaubte darüber hinaus ein einfaches Handling beim Aufbau des IMS-Systems. Eine ausführliche Dokumentation lässt sich schnell und unkompliziert „auf Knopfdruck“ erstellen.

Die Schmitz-Werke beteiligten sich an diesem Projekt, das im Mai 1998 statt fand, als assoziiertes Unternehmen. Man nahm keine externen Beratungsleistungen in Anspruch, sondern berücksichtigte die Anforderungen von Umweltmanagement und Arbeitssicherheit in einem integrierten System nach eigenem Ermessen und mit Hilfe der Projektgruppe des Verbandes. Dieses Vorgehen lag nahe, da die übrigen Unternehmen zu Beginn des Projektes kein zertifiziertes QM-System und keine Erfahrung in der Modellierung mit AENEIS besaßen. Durch diesen Vorsprung konnte das Integrierte Management System der Schmitz-Werke nach nur 16 Monaten im September 1999 als erstes im Pilot-Projekt erfolgreich zertifiziert werden.

Fazit des IMS-Projektes

Das abgeschlossene IMS-Projekt kann rückblickend als sehr erfolgreich bezeichnet werden, da das System

- die Einbindung von mehr Mitarbeitern ermöglichte,

- Strukturen und Arbeitsabläufe verbesserte,
- den Dokumentationsaufwand reduzierte,
- die kontinuierlichen Verbesserung transparenter gestaltete.

Insbesondere das QM-System innerhalb des IMS wurde nochmals verfeinert und optimiert. Aus diesem Grund legte der TÜV-Saarland als externer Auditor den Schmitz-Werken nahe, sich um einen internationalen Qualitätspreis, wie den EQA (European Quality Award gemäß EFQM) zu bewerben.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Selbst in den Produktionshallen wurden PCs installiert, worüber alle Informationen zum Unternehmenshandbuch jederzeit abrufbar waren. Die Mitarbeiter nahmen die Gelegenheit wahr, die Prozesse selbst zu gestalten und zu dokumentieren. Das Ergebnis war die vollständige Transparenz aller Unternehmensabläufe. Von der Organisation über die Arbeitsanweisungen bis zu den qualitäts-, sicherheits- und umweltrelevanten Punkten sind alle Aspekte des Unternehmens logisch miteinander verknüpft und werden anschaulich dargestellt.

Im Jahre 2002 gab es dann die erste Rezertifizierung nach ISO 14001, 9001:2000 und OHSAS 18001 – und zusätzlich die Herausforderungen Risikomanagement, das als Projekt gestartet wurde.

Ausblick

Durch die beschriebenen Methoden und Systeme wollen die Schmitz-Werke auch sicherstellen, dass die Mitarbeiter weiterhin am Gesamt-Verbesserungsprozess mitwirken und die Unternehmung so parallel „Bottom up“ und „Top down“ optimiert wird. Somit können als direkte und indirekte Ziele für das IMS genannt werden:

- weitere Etablierung des gelebten Systems einschließlich eines optimierten KVPs
- Identifikation der Mitarbeiter mit dem Verbesserungsprozess durch aktive Einbindung
- kontinuierliche Verfeinerung des zugrunde liegenden Unternehmensmodells

- konsequente papierlose Dokumentation durch Intranetdarstellung
- kontinuierlicher Ausbau des Risikomanagementsystems
- mehr Kundenorientierung
- prozessorientierte Integration der Unternehmensziele

Das sich ständig erweiternde und prozessorientierte IMS ist für die Schmitz-Werke nicht nur ein nach außen gerichtetes Zeichen der konsequenten Qualitätsorientierung und gesellschaftlichen Verantwortung. Es stellt auch für die interne Unternehmensführung ein Instrument zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit auf dem hart umkämpften Weltmarkt dar. Für die Mitarbeiter trägt es durch offene Kommunikation, Transparenz und aktive Einbindung in die Prozesse zur täglichen Motivation, zum persönlichen Erfolg und zum Spaß an der Arbeit bei.

*** Martin Mayer-Abt ist Vorstandssprecher der intellior AG, einem GPM-Lösungsanbieter und verantwortet den Bereich Vertrieb & Marketing.**

Die Schmitz-Werke

Die Schmitz-Werke GmbH & Co in Emsdetten sind ein traditionsreiches, mittelständisches Unternehmen der Textilindustrie. Mit insgesamt 650 Mitarbeitern und einem Exportanteil von ca. 30 Prozent sind die Schmitz-Werke ein international renommierter Hersteller von Deko- und Bezugstoffen sowie kompletter Markisen. Aus ihrem Hause stammen die Marken: drapilux, markilux und swela. Weitere Informationen: www.schmitz-werke.com

AENEIS von intellior – Software & Brainware für erfolgreiche GPM-Lösungen

Die intellior AG mit Sitz in Stuttgart und zehn Präsenzen im deutschsprachigen Raum bietet neue, ganzheitliche Lösungen für effizienteres Geschäftsprozessmanagement. Basis ist die Standardsoftware AENEIS, das intuitive Profi-Tool für wirtschaftliche GPM-Lösungen. Seit über 12 Jahren ist AENEIS mit rund 3.000 Lizenzen bei mehr als 1.000 Kunden aller Branchen und

Größenordnungen erfolgreich im Einsatz, u.a. bei Opel, BASF, E-Plus, InfraServ Höchst, Erdinger und Eybl International. Rund um AENEIS bietet intellior hochkarätige Brainware: MeliorNet, das Berater-Netzwerk für individuelle GPM-Lösungen, umfasst nicht nur namhafte Consulting Firms wie z.B. Horváth & Partners, sondern auch viele kleinere Unternehmensberatungen mit spezifischem Fokus. Alle diese Partner haben eines gemeinsam – außergewöhnliches Methoden-Know-how sowie hochspezialisierte Branchen- und/oder Themen-Kompetenz. MeliorNet ermöglicht so den gezielten Zugriff auf ein umfassendes Portfolio verschiedenster Beratungsangebote und Unterstützungsleistungen: Prozess-Organisation, -Analyse und – Dokumentation in den Bereichen Industrie, Dienstleistung, Handel und Verwaltung mit vielen branchenspezifischen Schwerpunkten. Kurz: Durch AENEIS und MeliorNet können Unternehmen aller Branchen und Größenordnungen die Vorteile von Geschäftsprozessmanagement nun noch einfacher, rascher und wirtschaftlicher nutzen.

www.intellior.ag