



Fachbereich:

Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Studiengang:

Agrarwirtschaft

Betreuer:

Prof. Dr. sc. agr. Gerhard Flick

Dipl.- Ing. (BA) Andy Manz

Bachelor - Thesis

Thema:

**Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems
im landtechnischen Dienstleistungsunternehmen**

Peter Clausen Landtechnik GmbH

von:

Peter Holz

vorgelegt bei:

Hochschule Neubrandenburg

University of Applied Sciences

Februar 2012

Vorbemerkung

Die vorliegende Arbeit dient der Erfüllung des Moduls B-PM 21, einem Pflichtmodul zum Erreichen des Bachelor- Abschlusses im Studiengang der Agrarwirtschaft an der Hochschule Neubrandenburg.

Die Idee zum Thema der Arbeit entstand schon zum Ende des das Studium begleitenden Betriebspraktikums. In Absprache mit der Unternehmensführung, welche Interesse an einem Projekt zur Konzeption eines Qualitätsmanagements in der Firma zeigte, wurde mit dem betreuenden Professor das Thema festgelegt. Inhalt der Arbeit ist die Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems in der Peter Clausen Landtechnik GmbH. Die Implementierung des Qualitätsmanagementsystems kann Inhalt einer zukünftig folgenden Master- Thesis sein.

I. Aufbau und Inhalte der Arbeit

1. Einleitung	4
2. Grundlagen des Qualitätsmanagement	5
2.1. Normenfamilie DIN EN ISO 9000: 2000	5
2.1.1. DIN EN ISO 9000	7
2.1.2. DIN EN ISO 9001	8
2.1.3. DIN EN ISO 9004	10
2.1.4. DIN EN ISO 19011	10
2.2. Definitionen relevanter Begriffe	10
2.2.1. Qualität	10
2.2.2. Der Kundenbegriff	11
2.2.3. Validität und Verifikation	13
2.2.4. Der Prozess	14
2.2.5. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement	15
3. Instrumente des prozessorientierten Qualitätsmanagements	16
3.1. Prozessmodellierung mit ViFlow	16
3.2. Ursachen- Wirkungs- Diagramm	19
3.3. Affinitätsdiagramm	20
3.4. Krafffeldanalyse	20

4. Praktische Bedeutung des prozessorientierten Qualitätsmanagements	21
4.1. Umfrage zur Kundenzufriedenheit	22
4.2. Entstandene Konsequenzen	24
5. Peter Clausen Landtechnik GmbH	25
5.1. Betriebsspiegel	25
5.2. Organigramm der Peter Clausen Landtechnik GmbH	27
5.2.1. Organigramm Technischer Service Brandenburg	28
5.2.2. Organigramm Serviceartikel- Vertrieb Brandenburg	30
5.2.3. Organigramm Ersatzteil- Vertrieb Brandenburg	31
5.2.4. Organigramm Abwicklung/ Controlling Brandenburg	32
5.2.5. Organigramm Marketing/ Kundenservice Brandenburg	33
6. Darstellung des Ist- Zustandes	35
6.1. Analyse der Ausgangslage des Unternehmens	35
6.1.1. Unternehmensumfeld	35
6.1.2. Das Unternehmen an sich	38
7. Unternehmensleitbild/ Unternehmensphilosophie	39
7.1. Die Vision	40
7.2. Die Führungsgrundsätze	40
7.3. Die Strategie	41
8. Prozesse nach Qualitätsmanagement- Konzeption	42
8.1. Entwicklung einer Prozesslandschaft	42
8.1.1. Der Serviceartikel- Vertrieb	44
8.1.2. Der Ersatzteil- Vertrieb	49
8.1.3. Der Technische Service	52
9. Diskussion der Ergebnisse	56
10. Fazit	58

1. Einleitung

Diese Arbeit befasst sich mit dem Thema Qualitätsmanagement. Die Möglichkeiten und Strategien zur gesteigerten Leistungsfähigkeit des Unternehmens über verbesserte Qualität in allen Bereichen durch die Arbeit mit einem solchen System sind im produzierenden Gewerbe der Agrarwirtschaft, sprich: dem landwirtschaftlichen Betrieb an sich, noch weitgehend unbekannt. Im weitläufigen Netz des Agribusiness aber ist Qualitätsmanagement besonders für den Dienstleistenden interessant. Die Zufriedenstellung der Stakeholder und die Konzentration auf Kernkompetenzen sind dabei oberste Priorität.

Dazu gehört das Begreifen von Qualität als Denkeinheit, die nicht nur eine technische Komponente besitzt, sondern auch von der Geisteshaltung bestimmt wird. Hinzu kommt die Berücksichtigung der vielfältigen Einflussfaktoren, mit denen das Unternehmen in Wechselwirkung steht. (Kamiske/ Brauer, 2002, S. 7)

Globaler Wettbewerb, steigender Konkurrenzdruck, höher werdende Kundenerwartungen und rascher werdender technologischer Fortschritt sind nur einige der Herausforderungen, die sich dem Unternehmen in immer stärker werdendem Ausmaß und immer rasanterer Geschwindigkeit stellen. Sich darauf einzustellen heißt, das eigene Geschäft besser als andere zu beherrschen und sich rechtzeitig den Veränderungen anzupassen. (Wagner, 2006)

Das Geschäft beherrschen, das bedeutet neben den verschiedensten externen Einflüssen, welche auf das System Unternehmen einwirken auch das Erkennen der internen Einflüsse. Um interne Einflüsse zu erkennen und zu beeinflussen ist es notwendig, von hierarchisch-funktionsorientierten Abläufen abzusehen und stattdessen die ablaufenden Prozesse aufzuzeigen, zu verstehen und zu lenken. Die Normenfamilie der DIN EN ISO 9000, insbesondere die DIN EN ISO 9001 wurden genau dafür entwickelt und bieten eine entsprechende Grundlage.

Die Anwendung eines Systems von Prozessen in einer Organisation, gepaart mit dem Erkennen und den Wechselwirkungen dieser Prozesse sowie deren Management, kann als prozessorientierter Ansatz bezeichnet werden (ISO 9001:2000, S. 13)

Mit dem prozessorientierten Qualitätsmanagement ist es möglich, das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen und Prozessketten zu verstehen, so dass es als Instrument der erfolgreichen Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen z.B. der Ermittlung und Erfüllung der Kundenforderungen, Renditewünschen der Kapitalgeber, Beschaffung von Ressourcen, Erfüllung von Normen und Gesetzen sowie dem Druck vom Wettbewerb dient. Dabei bleibt es möglich, den Betrieb als ein Ganzes zu sehen, so dass das Management vereinfacht wird.

Besonders im Bereich der Dienstleistungen steht am Ende vieler wichtiger Prozesse die Zufriedenheit des Kunden als Prozessoutput. Und so soll das prozessorientierte Management genutzt werden, dauerhafte Kundenzufriedenheit zu sichern, zu erhöhen um so den Kunden verstärkt an das Unternehmen zu binden.

2. Grundlagen des Qualitätsmanagement

Um über Qualitätsmanagementsysteme zu reden, bedarf es der Erklärung einiger Begrifflichkeiten sowie grundsätzlicher Regelungen. Das ist z.B. erst einmal der Begriff Qualität. Auch weitere Bezeichnungen, wie Kunde, Prozess, Prozessorientierung und Organisation werden erläutert.

Des Weiteren ist es nötig, die Normenfamilie der DIN EN ISO 9000: 2000 zu betrachten, welche die Grundlage für das gesamte Qualitätsmanagement bildet.

In den folgenden Ausführungen soll dieser Grundlagenbereich definiert werden, um dann in den Bereich des praktischen Qualitätsmanagement am Beispiel der Peter Clausen Landtechnik GmbH, im folgenden auch PCL GmbH genannt, einzusteigen.

2.1. Normenfamilie DIN EN ISO 9000: 2000

Die Normenfamilie der DIN EN ISO 9000 umfasst im wesentlichen 4 Kernnormen:

- DIN EN 9000: Qualitätsmanagementsysteme- Grundlagen und Begriffe
- DIN EN 9001: Qualitätsmanagementsysteme- Anforderungen
- DIN EN 9004: Qualitätsmanagementsysteme- Leitfaden zur Leistungsverbesserung
- DIN EN 19011: Leitfaden für die Audits von Qualitäts-/ Umweltmanagementsystemen

Die ISO- Norm 9000 beschreibt die Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme im Allgemeinen und erklärt die notwendigen Begrifflichkeiten.

In der ISO- Norm 9001 werden die Grundlagen für ein Qualitätsmanagementsystem, welches den behördlichen Anforderungen und den Forderungen des Kunden entspricht und auf die Erhöhung der Kundenzufriedenheit abzielt, dargelegt. Die ISO- Norm 9004 beinhaltet einen Leitfaden zur Verbesserung eines bestehenden Qualitätsmanagementsystems. Ziel ist eine weitere Leistungsverbesserung der Organisation und die weitere Erhöhung der Kundenzufriedenheit so wie die weiterer interessierter Parteien. Eine direkte Anleitung zu den Auditprinzipien, zum Management von Auditprogrammen, zur Durchführung von Audits von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, als auch zur Qualifikation entsprechender Auditoren beinhaltet die ISO- Norm 19011.

Die erste Norm entstand, wie so viele Neuentwicklungen, im militärischen Bereich. Im Jahre 1959 wurde in den USA eine als MIL- Q- 9858 bezeichnete Norm eingeführt, welche erstmals Anforderungen an ein Qualitätssicherungssystem stellte. Durch die hier erreichten guten Erfahrungen wurden auch im industriellen Bereich eigene Normen entwickelt.

Diese waren selbst entwickelte Ansätze zum Qualitätsmanagement, denn insbesondere bei klassischen Zulieferern, für zum Beispiel den Flugzeugbau oder die Automobilbranche, gibt es viele spezifische Qualitätsrichtlinien. Die Entwicklung eines eigenen Standard kostet viel Kraft und Zeit, deshalb ist es von Vorteil, sich an einen für alle gültigen Standard anzulehnen, wie er in den Normen der 9000er festgelegt ist.

Die erste Norm der ISO 9000- Familie wurde 1987 veröffentlicht. Nach der großen Revision im Jahre 2000 wurden die vorherigen Normen 9001, 9002 und 9003 durch die neue ISO 9001 ersetzt und mit den ISO 9000 und 9004 ergänzt. Im Jahre 2002 wurde noch die ISO 19011 hinzugefügt. Die Normenfamilie der DIN EN ISO 9000 stellt sich nach der Revision folgendermaßen dar:

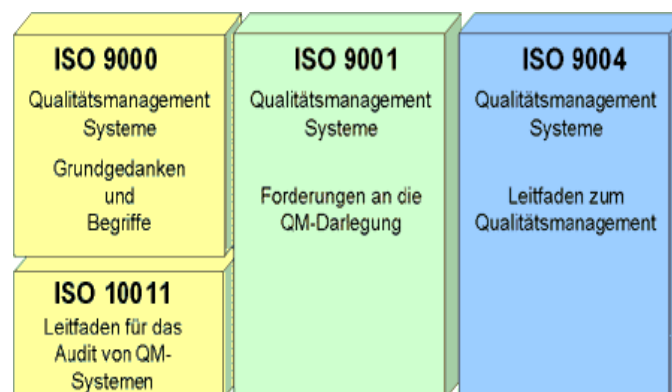


Abbildung 1: Normenfamilie DIN EN ISO 9000:
<http://www.qmb.de/image/Zertifizierung/1994-2.gif/2000-2.gif>

2.1.1. DIN EN ISO 9000

Die DIN EN ISO 9000 bildet das Fundament der Normenfamilie und enthält die wesentlichen Grundlagen für den Aufbau bzw. die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Wichtige Begriffe der Norm zum Qualitätsmanagement werden erklärt, um eine gemeinsame Sprache für ein besseres Verständnis zu erhalten. Sie dient also dem allgemeinen Verständnis und beinhaltet selber keine Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme.

Der Inhalt der Norm ist folgendermaßen gegliedert:

0. Einleitung
1. Anwendungsbereich
2. Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme
3. Begriffe

Gleich in der Einleitung werden die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements definiert, welche die Norm prägen. Die folgende Abbildung zeigt diese Grundsätze:



Abbildung 2: Acht Grundsätze des Qualitätsmanagement
http://www.qtms.de/index_dateien/image057.jpg

Im Normtext werden sie folgendermaßen definiert:

- 1. Kundenorientierung:** „Organisationen hängen von ihren Kunden ab und sollten daher gegenwärtige und zukünftige Erfordernisse der Kunden verstehen, deren Anforderungen erfüllen und danach streben, deren Erwartungen zu übertreffen.“
- 2. Führung:** „Führungskräfte schaffen die Übereinstimmung von Zweck und Ausrichtung der Organisation. Sie sollten das interne Umfeld schaffen und erhalten, in dem sich Personen voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen können.“
- 3. Einbeziehung von Personen:** „Auf allen Ebenen machen Personen das Wesen einer Organisation aus, und ihre vollständige Einbeziehung ermöglicht, ihre Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation einzusetzen“
- 4. Prozessorientierter Ansatz:** „Ein erwünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess geleitet und gelenkt werden“
- 5. Systemorientierter Ansatz:** „Erkennen, Verstehen, Leiten und Lenken von miteinander in Wechselbeziehung stehenden Prozessen als System tragen zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation beim Erreichen ihrer Ziele bei.“
- 6. Ständige Verbesserung:** „Die ständige Verbesserung der Gesamtleistung der Organisation stellt ein permanentes Ziel der Organisation dar.“
- 7. Sachbezogener Ansatz zur Entscheidungsfindung:** „Wirksame Entscheidungen beruhen auf der Analyse von Daten und Informationen.“
- 8. Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** „Eine Organisation und ihre Lieferanten sind voneinander abhängig. Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen erhöhen die Wertschöpfungsfähigkeit.“ (DIN ISO EN 9000: 2005)

Der Abschnitt 1 der DIN ISO EN 9000 definiert den Anwendungsbereich der Norm. Abschnitt 2 bezeichnet die Grundlagen für Qualitätsmanagementsysteme. In Abschnitt 3 werden die grundlegenden Begriffe für das Qualitätsmanagement erläutert, von welchen einige wichtige in dieser Arbeit unter Punkt 2.2. vertieft werden.

2.1.2. DIN EN ISO 9001

Die Norm DIN EN ISO 9001 legt als einzige die grundsätzlichen Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem fest, erkennbar an der Formulierung im Imperativ (Befehlsform). Diese decken die Anforderungen für den internen Gebrauch eines Qualitätsmanagement- Systems sowie auch die Anforderungen für Zertifizierungs- und Vertragszwecke. Die Kapitelgliederung der ISO 9001 beschreibt gleich die wesentlichen

Inhalte, wobei die Punkte 0. bis 3. nur grob umrissen sind, da sie Inhalt der DIN ISO 9000 sind. Mit den Ausführungen ab Punkt 4. schließt die DIN ISO 9001 nahtlos an eben genannte Norm an:

0. Einleitung
1. Anwendungsbereich
2. Verweisungen auf andere Normen
3. Begriffe
4. Forderungen an das Qualitätsmanagementsystem
5. Verantwortung der Leitung
6. Management der Mittel
7. Produktrealisierung
8. Messung, Analyse und Verbesserung

Dabei sind in jedem Kapitel Normanforderungen und die erforderliche Dokumentation aufgeführt. Die ISO 9001 berücksichtigt in vollem Umfang die in DIN EN ISO 9000 festgelegten Grundsätze, da diese wiederum die Grundlage für die ISO 9001 bilden. Die Festlegungen in dieser Norm für die Qualitätsmanagementsysteme sind so konstruiert, dass sie von jeglicher Organisation, egal welcher Art und Größe, egal welcher Art entstehender Produkte, uneingeschränkt nutzbar ist. Entstehen bei der Umsetzung der Norm Sachverhalte, welche nicht zutreffen bzw. nicht vorhanden sind, können diese ausgeschlossen werden, solange sie die Fähigkeit der Organisation nicht beeinträchtigen und im Handbuch aufgeführt und begründet sind. Die Inhalte der Norm hinsichtlich der Ansprüche an ein Qualitätsmanagementsystem sind in der folgenden Abbildung ersichtlich:

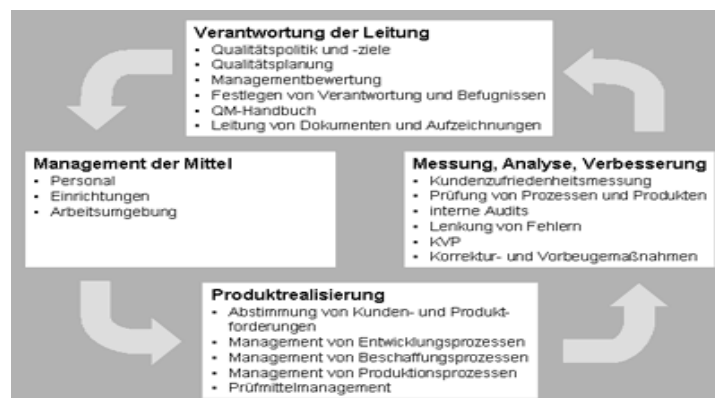


Abbildung 3: Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001
http://www.qm-infocenter.de/qm/bs/download_bplic.asp?pic=127

2.1.3. DIN EN ISO 9004

Die Norm DIN EN ISO 9004 beinhaltet den Leitfaden für die Schaffung, Ausübung und ständige Verbesserung eines Qualitätsmanagementsystems. Sie geht dabei über die Anforderungen der DIN EN ISO 9001 hinaus, wobei sie nicht als Grundlage für eine Zertifizierung vorgesehen ist. Sie ist mit der DIN EN ISO 9001 kompatibel und vom Aufbau gleich. Zum besseren Verständnis wurden die Minimalanforderungen in gerahmten Feldern eingefügt.

2.1.4. DIN EN ISO 19011

Diese Norm bildet den Leitfaden für das Management von Audits, die Durchführung von Audits so wie die Qualifikation von Auditoren. Auch die Gliederung der DIN EN ISO 19011 umreißt zugleich die relevanten Inhalte der Norm:

1. Anwendungsbereich
2. Normative Verweisungen
3. Begriffe
4. Auditprinzipien
5. Management eines Auditprogrammes
6. Audittätigkeiten
7. Qualifikation und Bewertung von Auditoren

Ziel der Norm ist die Vereinheitlichung des Auditmanagements, der Auditdurchführung und der Auditoren- Qualifikation.

2.2. Definitionen relevanter Begriffe

Wie bereits erwähnt, sollten gewisse Begriffe, welche in den Normen und damit generell in Rahmen des Qualitätsmanagements Verwendung finden, im Vorfeld erläutert werden.

2.2.1. Qualität

Das Wort Qualität stammt vom ursprünglichen lateinischen „qualitas“ ab:

„*qualitas*“ = Beschaffenheit, Merkmal, Eigenschaft, Zustand“

Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnet der Begriff der Qualität also den Zustand/ die Beschaffenheit einer Sache bzw. einer Leistung. Es wird also als eine Wertungsaussage gebraucht und definiert eine Nutzbarkeitsanforderung auf subjektiver Ebene (als Synonym für Güte). Im Falle des Dienstleistungssektors stellt der Kunde diese Anforderungen.

Das heißt, werden diese Anforderungen erfüllt, ist der Kunde zufrieden, Qualität könnte also im Sinne von Kundenzufriedenheit definiert werden. Das darf aber nicht so einfach pauschaliert werden. Dazu erklärt die Norm DIN EN ISO 9000 Qualität so:

„Vermögen einer Gesamtheit inhärenter Merkmale eines Produkts, eines Systems oder eines Prozesses zur Erfüllung von Forderungen von Kunden und anderen interessierten Parteien.“
(DIN EN ISO 9000: 2005,)

Inhärent bedeutet, die Merkmale sind „innewohnend“, ständige Merkmale, welche objektiv gemessen werden können, wie zum Beispiel Größe, Gewicht oder Materialspezifikationen. Das mehr oder weniger gelungene Erreichen dieser inhärenten Merkmale kann bewertet werden, mit sehr gut oder weniger gut, bzw. genau zutreffend oder nicht zutreffend.

Nicht inhärente Merkmale hingegen werden nicht betrachtet und somit auch nicht bewertet (z. B. „Schönheit“). Auf Grundlage dieser Definition lässt sich das Ziel des Qualitätsmanagements definieren:

Planen, steuern und kontrollieren aller notwendigen Prozesse zum Erreichen der produktspezifischen inhärenten Merkmale.

2.2.2. Der Kundenbegriff

Im Bereich des Qualitätsmanagements ist der Kunde derjenige, welcher die Produkte und/ oder Leistungen des Unternehmens potentiell bzw. tatsächlich nachfragt, kauft und konsumiert.

Problematisch jedoch ist mitunter, dass Käufer und Konsument nicht zwangsläufig die gleiche Person sein müssen, was die genaue Definition der Anforderungen an das Produkt oder die Dienstleistung erschwert.

Um beim Kunden Zufriedenheit zu erreichen, müssen die Kundenanforderungen erfüllt werden. Diese lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- Basisfaktoren
- Leistungsfaktoren
- Begeisterungsfaktoren

Die Basisfaktoren sind die Kundenforderungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung, welche der Kunde als selbstverständlich sieht und deshalb stillschweigend voraussetzt und nicht explizit einfordert. Die Erfüllung dieser Faktoren bringt noch keine Kundenzufriedenheit, eine Nichterfüllung jedoch erzeugt eine starke Kundenunzufriedenheit. Leistungsfaktoren hingegen stehen im proportionalen Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit. Bei Begeisterungsfaktoren handelt es sich um Merkmale, die ein Produkt von anderen abheben, durch zum Beispiel besondere Innovationen oder spezielle technische Fortschritte. Begeisterungsfaktoren werden vom Kunden nicht erwartet und deshalb auch nicht formuliert. Erlebt der Kunde jedoch einen solchen, wird er positiv reagieren, erlebt er ihn nicht, entsteht trotzdem keine Unzufriedenheit. Sind alle diese Faktoren erfüllt, ist das Ziel der vollsten Kundenzufriedenheit erreicht. Es ist jedoch zu beachten, dass die Kundenanforderungen mit der Zeit Änderungen unterworfen sind, welche im heutigen schnellen Wettbewerb schnell geschehen. Dabei verändern sich einstige Begeisterungsmerkmale zu Leistungsmerkmalen, da sie zur Selbstverständlichkeit werden. Leistungsmerkmale hingegen werden zu vorausgesetzten Basisfaktoren. Eine grafische Darstellung dieser Anforderungen zur Kundenzufriedenheit bietet das folgende Kano- Modell:

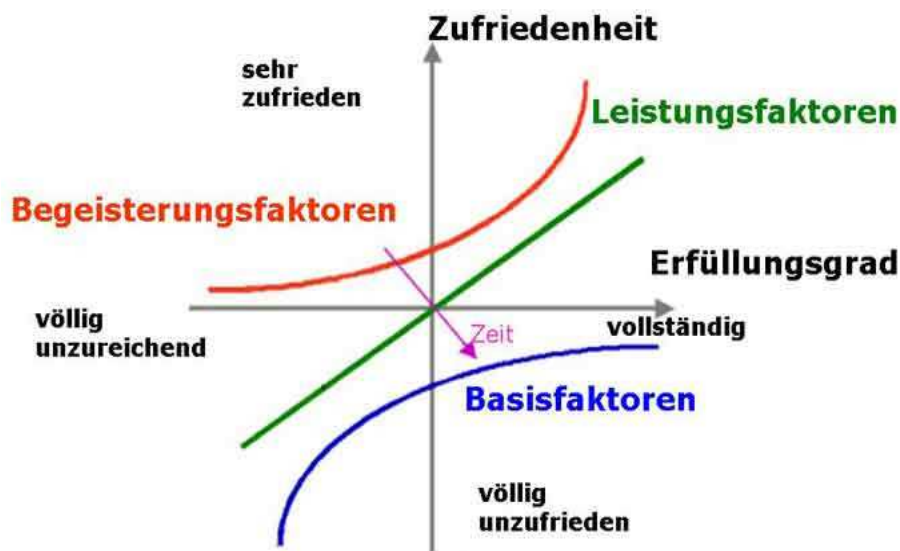


Abbildung 4: Kano- Modell
<http://www.bohrenkaemper.net/>

Dabei lässt es sich zwischen externen und internen Kunden unterscheiden. Externe Kunden haben in beliebiger Form mit den Produkten/ Dienstleistungen zu tun. Dazu gehört nicht nur der Kreis der Käufer, sondern auch alle anderen Individuen, welche damit Kontakt haben.

Sie alle haben aber die Gemeinsamkeit, dass sie keine Angehörigen des Unternehmens sind. Anders ist es bei den internen Kunden: diese Bezeichnung schließt alle Mitarbeiter des Unternehmens ein. Sie sind als interne Kunden keine Käufer, nutzen aber Produkte/ Dienstleistungen bzw. deren Vorstufen, welche als Prozessausgaben entstehen, als Input für ihre eigenen Prozesse. In der Verknüpfung der Prozesse stellt er also die gleichen Anforderungen an ein Produkt wie ein externer Kunde und muss im gleichen Grad zufrieden gestellt werden.

2.2.3. Verifizierung und Validierung

Die Norm fordert eine Validierung aller Prozesse der Produktion sowie der Dienstleistungserbringung, deren Ergebnisse nicht direkt durch nachfolgende Überwachung oder Messung verifiziert werden können, so dass sich Unzulänglichkeiten erst nach Gebrauch des Produktes bzw. Erbringung der Dienstleistung zeigen.

Validierung und Verifizierung definieren sich nach DIN EN ISO 9000 folgendermaßen:

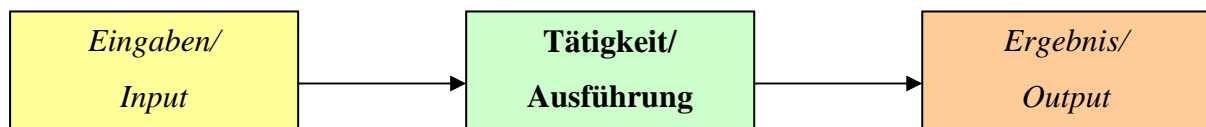
Verifizierung: (lat.: *veritas* = Wahrheit und *facere* = machen), „Bestätigung durch Bereitstellung eines objektiven Nachweises, dass festgelegte Anforderungen erfüllt worden sind.“ (DIN EN ISO 9000: 2005, 30)

Validierung: (lat.: *validus* = kräftig, wirksam; engl.: *validity* = Gültigkeit), „Bestätigung durch Bereitstellung eines objektiven Nachweises, dass die Anforderungen für einen spezifischen beabsichtigten Gebrauch oder eine spezifische beabsichtigte Anwendung erfüllt worden sind.“ (DIN EN ISO 9000: 2005, 31)

Die Verifizierung ist also der Nachweis, dass festgelegte Forderungen erfüllt werden. Sie ist praktisch eine Vorstufe der Validierung. Die Validierung hingegen weist nach, dass Forderungen an einen bestimmten Gebrauch erfüllt werden, welcher über die festgelegten Forderungen hinaus gehen kann. Normalerweise erfolgt demnach die Verifizierung vor der Validierung.

2.2.4. Der Prozess

Um ein Qualitätsmanagementsystem mit prozessorientiertem Ansatz zu verstehen, ist es notwendig, sich mit dem Begriff Prozess zu befassen. Was ist also solch ein Prozess? Im Prinzip besteht ein Prozess aus folgenden drei Elementen:



**Abbildung 5: Prozess
Eigenanfertigung**

Laut ISO 9000 wird der Prozess folgendermaßen definiert:

„Ein Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“ (DIN EN ISO 9000)

Er ist also eine zeitlich begrenzte, durch eine Eingabe aktivierte Abfolge von Tätigkeiten, welche zu einem bestimmten Ergebnis, einem Output, führen. Prozesse sind aber nicht nur zeitlich, sondern auch inhaltlich begrenzt, denn es müssen die Schnittstellen aufeinanderfolgender Prozesse definiert werden. Dafür wird genau festgehalten, welches Ergebnis in welcher Form an den folgenden Prozess übergeben wird, und wie es dort als Input weiter verwendet wird. Ergebnisse von Prozessen können materieller Art sein, in Form von zum Beispiel Produkten, Werkstoffen, aber es kann sich auch um Dienstleistungen, Informationen und Ähnliches handeln.

Prozesse werden zweckmäßigerweise oft durch Flussdiagramme visualisiert, da diese eine übersichtliche Darstellung des betrachteten Prozesses ermöglichen.

Auslöser eines Prozesses kann also der Output eines vorhergehenden Prozesses sein, welcher dann als Input dient, oder ein bestimmtes Ereignis. In einem Dienst leistenden Unternehmen ist ein solches Ereignis oftmals eine Kundenaktivität, zum Beispiel eine Anfrage des Kunden bzw. ein konkreter Kundenauftrag. Kunden dieser Prozesse sind zum großen Teil auch direkt mit dem Prozessoutput konfrontiert.

2.2.5. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement

Produkte und Leistungen entstehen also aus Prozessen. Die Erschaffer der ISO 9000-Normen haben dies erkannt und das Qualitätsmanagement prozessorientiert ausgerichtet. Es geht eigentlich um die Optimierung sämtlicher in der Organisation ablaufenden Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung.

Unter Prozessorientierung wird somit die Grundhaltung verstanden, bei der das gesamte betriebliche Handeln als Kombination von Prozessen beziehungsweise Prozessketten betrachtet wird. (Wagner, 2006, 7)

Dazu ist es notwendig, die Prozesse in verschiedene Kategorien einzuteilen und ihre Beziehungen zu- bzw. untereinander darzustellen. Dazu eignet sich die Erstellung einer sogenannten Prozesslandschaft. Neben den Prozessen, welche eine direkte Leistung für den Kunden erbringen werden auch Prozesse abgebildet, welche die Leistung erbringenden Prozesse managen, unterstützen und verbessern. Bei einer gängigen Einteilung entstehen folgende Prozesstypen:

Managementprozesse: Alle Prozesse, welche den strukturellen Rahmen der Organisation bilden. Sie sind strategisch ausgerichtet und entsprechen in der Regel dem, was die Norm als Verantwortung der Leitung definiert.

Geschäftsprozesse: Alle Prozesse, welche eine direkte Leistungserbringung, eine Wertschöpfung, als Output haben, wie Produkte oder Dienstleistungen. Können auch als Kernprozesse bezeichnet werden. Sie sind die Prozesse, welche direkt am Kunden orientiert werden müssen, denn indirekt ist ihr Output die zu erlangende Kundenzufriedenheit.

Unterstützungsprozesse: Alle Prozesse, welche zur problemlosen Abwicklung aller anderen Prozesse nötig sind, sie laufen meist ab, ohne vom Kunden bemerkt zu werden und erbringen in der Organisation indirekten Nutzen durch ihre unterstützende Funktion. Im allgemeinen kann man die meisten dieser Prozesse der Verwaltung der Organisation zuordnen.

Verbesserungsprozesse: Alle Prozesse, welche nötig sind, alle anderen in der Organisation laufenden Prozesse hinsichtlich ihrer Leistung und Zweckerfüllung zu kontrollieren, zu messen und zu überwachen, um sie möglichst kontinuierlich zu verbessern.

In der Prozesslandschaft der PCL GmbH, welche in Gliederungspunkt 8.1. im Detail beschrieben wird, sind die Prozesse in Kernprozesse, Führungsprozesse und Unterstützungsprozesse eingeteilt. Dabei entsprechen die Kernprozesse den Geschäftsprozessen, und in den als Führungsprozessen bezeichneten Managementprozessen wurden die Verbesserungsprozesse integriert, da sie in der PCL GmbH bislang der obersten Leitung obliegen.

3. Instrumente des prozessorientierten Qualitätsmanagements

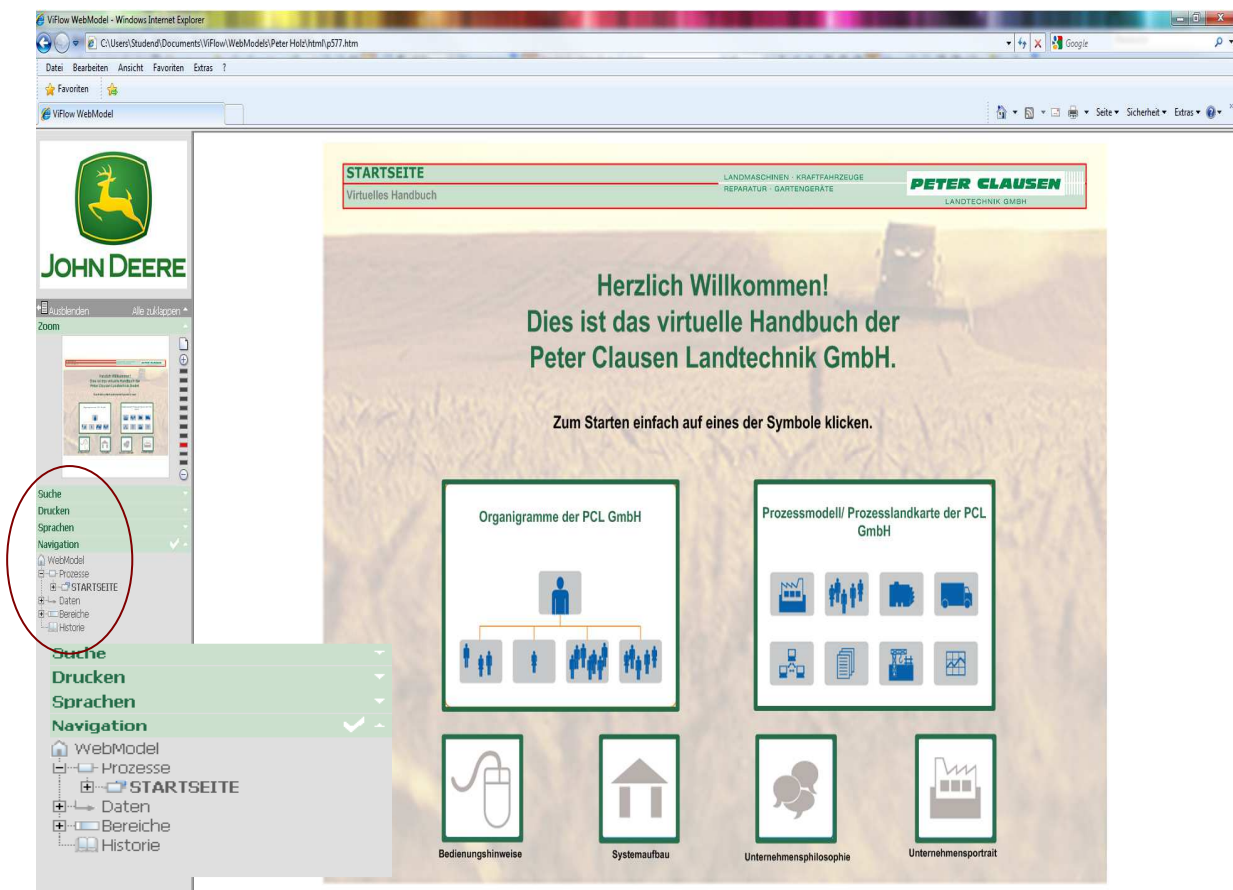
Für die Umsetzung von Qualitätsmanagement in der Praxis gibt es verschiedene Instrumente zur Unterstützung, wie spezialisierte PC- Software oder diverse, weitgehend vereinheitlichte Tabellen und Diagramme, welche die Anwendung nach den Vorgaben der Normenfamilie DIN EN ISO 9000 unterstützen. Einige dieser Hilfen wurden für die Implementierung des QM- Systems genutzt und werden zum besseren Verständnis in den folgenden Gliederungspunkten erläutert.

3.1. Prozessmodellierung mit ViFlow

Um mit Hilfe der elektronischen Datenverarbeitung Prozesse zu modellieren, wurde das Programm ViFlow erworben. ViFlow ist ein Programm der Vicon GmbH mit Sitz in Hannover. Es benötigt als Grundlage Microsoft Office Visio, welches als grafisches Modellierungstool funktioniert, und im Vorfeld installiert werden muss. ViFlow ist auf die Darstellung von Prozessen als funktionsübergreifende Flussdiagramme spezialisiert. Die Besonderheit ist, das im Hintergrund eine Datenbank arbeitet, welche automatisch mit den Prozessen interagiert, so das wiederkehrende Daten nur einmalig eingepflegt werden müssen und Änderungen schnell und einfach vorgenommen werden können.

Durch den Aufbau des Programms, welches sich nach der gängigen Iso- Norm 9001 richtet, ist es möglich, ein komplettes virtuelles QM- Handbuch zu erstellen, welches allen internen und externen Interessenten über den internen Server der Firma als „ViFlow WebModel“ zugänglich gemacht wird.

Um mit dem WebModel zu arbeiten bedarf es nur der Installation des bekannten Webbrowsers „Internet Explorer“. Die Navigation in diesem Handbuch passiert über die links angeordnete passive Navigationsleiste (sofern sie als Option zur Verfügung steht, was im Ermessen des Erstellenden liegt), oder durch Aktivieren des gewünschten Symbols mit der Eingabe- Maus bis zur gewünschten Ansicht. Die folgende Abbildung zeigt das WebModel im Internet Explorer:



**Abbildung 6: Das Handbuch im WebModel
Eigenanfertigung**

In dieser nächsten Abbildung wird ein Prozess der Serviceartikel- Abwicklung dargestellt:

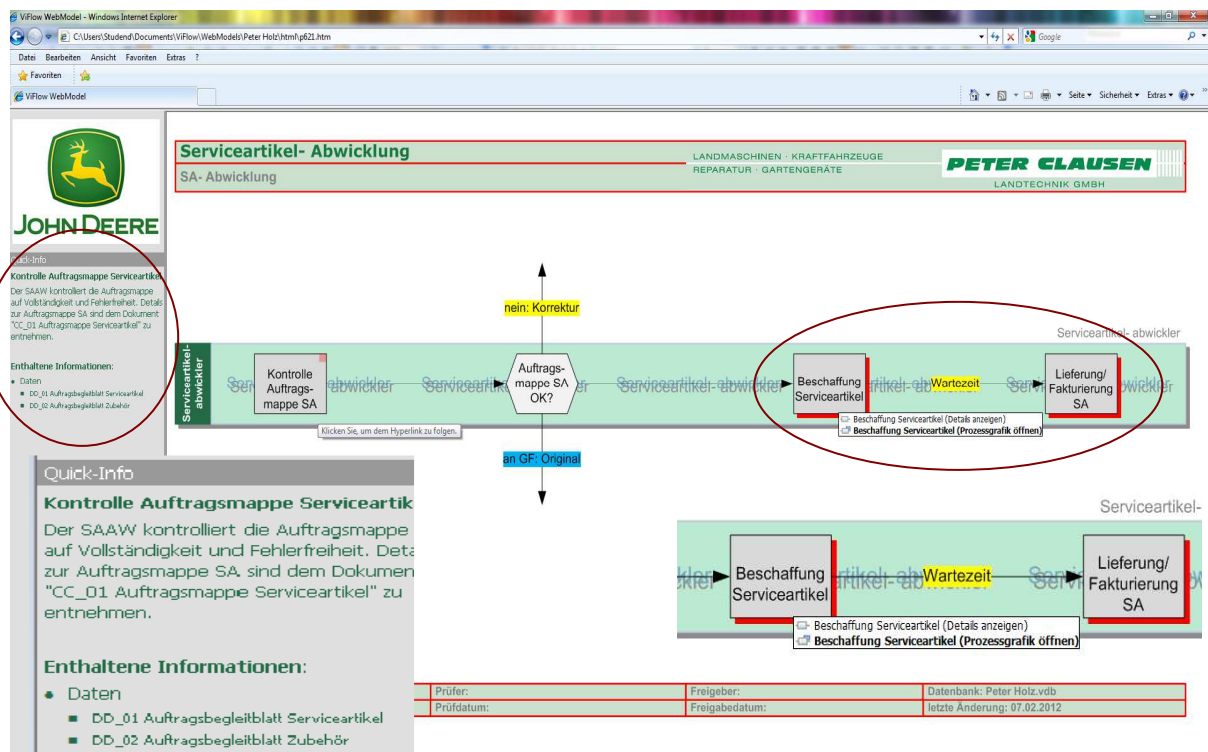


Abbildung 7: Diagramm- Details in ViFlow
Eigenanfertigung

Erkennbar ist ein Bereich, Swimlane genannt, welcher in diesem Beispiel für den Serviceartikel- Abwickler steht. Jeder Mitarbeiter hat seine eigene Swimlane, aber auch für jede Stelle bzw. jeden Arbeitsbereich bis hin zur gesamten Firma muss eine definierte Swimlane erstellt werden, um Prozesse abzubilden. Die Prozesse entstehen dabei durch Arbeitspakete bzw. Aktivitäten in den entsprechenden Bereichen, welche über Verbinder (an die Arbeitspakete geknüpfte Pfeile) als Flussdiagramm visualisiert werden.

Verbinder, welche im Prozess nicht an einem Arbeitspaket enden, dienen im WebModel als Konnektoren und verknüpfen als Hyperlink Prozesse untereinander.

Die schon genannten Arbeitspakete sind immer mindestens mit einer Information hinterlegt, in ViFlow als „Quick- Info“ bezeichnet. Diese ist im linken Bereich lesbar, sobald das Arbeitspaket mit der Maus aktiviert wird. Hier werden auch angehängte Dokumente, wie mitgeltende Unterlagen oder Formular- Vorlagen, angezeigt. Ist ein Arbeitspaket rot hinterlegt, beinhaltet es ein eigenes Flussdiagramm, stellt also wiederum einen eigenen Prozess dar.

Ist das virtuelle Handbuch komplett fertig gestellt, kann man an Hand der in einem Bereich positionierten Arbeitspakete eine Arbeitsplatzbeschreibung ablesen.

Die Software ViFlow enthält noch viele weitere Funktionen. Die bisherige Beschreibung des Programms soll dem besseren Verständnis der später folgenden Prozess- Abbildungen dienen, welche mit diesem Programm erstellt wurden.

3.2. Ursachen- Wirkungs- Diagramm

Ein Ursachen- Wirkungs- Diagramm stellt grafisch dar, inwiefern Ursachen Auswirkungen auf ein im Vorfeld definiertes Problem oder sonstiges Ergebnis haben. Es wurde in den 1940er Jahren vom japanischen Wissenschaftler Kaoru Ishikawa entwickelt. Im Ursprung diente es der Analyse von Qualitätsproblemen. Auf Grund seiner übersichtlichen Form (eine Mischung aus Tabelle und Diagramm, welche im Aufbau den Gräten eines Fisches ähnelt) fand es schnell Verwendung in anderen Problemfeldern und zählt heute zu den wichtigen Qualitätswerkzeugen.

Diese Tabelle, auch unter dem Namen Fischgräten- Tabelle bekannt, stellt die einzelnen Ursachen einer einzelnen Wirkung in einem komplexen Schaubild dar. Dieses und andere Instrumente, die eine derartige Verbindung von Ideen gestatten, sind ein ausgesprochen wichtiger und wertvoller Teil von Prozessen. (Murphy, 1994, S. 232)

Der Grundaufbau des Diagramms ist immer gleich: ein horizontaler Pfeil, gleich dem Rückgrat des Fisches, stellt die Wirkung auf das Problem dar, welches am rechten Ende steht. Schräg auf diesen Wirkungspfeil stoßen die Haupteinflussgrößen. An diese wiederum stoßen Pfeile, welche die Nebeneinflüsse beschreiben, welche die Haupteinflüsse auslösen. Je nach Bedarf lassen sich die Nebeneinflüsse weiter aufteilen. Um die Übersichtlichkeit zu bewahren, sollte das Problemfeld im Vorfeld klar abgegrenzt werden. Es empfiehlt sich, bei einer starken Einflussgröße diese zu separieren und in einem eigenen Diagramm zu analysieren.

Als Haupteinflussgrößen galten ursprünglich, im Rahmen der Nutzung im Qualitätsmanagement, die sogenannten 4M: Material, Maschine, Methode, Mensch. Diese sind auf die 8M erweiterbar: um Management, Mitwelt (Umwelt), Messung und Money (Geld). Je nach Problemfeld sind die wirkenden Einflussgrößen in das Diagramm aufzunehmen.

Der Aufbau des Ursachen- Wirkungs- Diagramm in Fischgrät- Form nach Ishikawa stellt sich folgendermaßen dar:

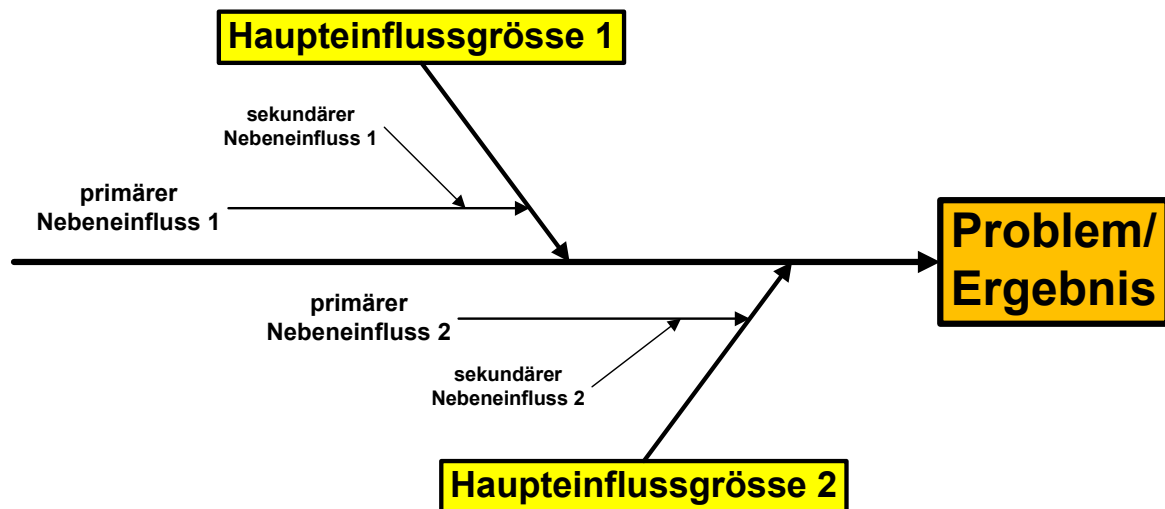


Abbildung 8: Aufbau des Fischgrät- Diagramms, erstellt mit Microsoft Office Visio, Eigenanfertigung

Das Diagramm eignet sich sehr gut zur Analyse von Problemen im Team. Es kann durch seine einfache Visualisierung des Ursachen- Wirkungs- Bereiches eine wirkungsvolle Hilfe beim Brainstorming darstellen. Unter 8.1.3. findet es im Prozess des Serviceartikel-Vertriebes Anwendung.

3.3. Affinitätsdiagramm

Eine Methode zur Ideensammlung ist das Affinitätsdiagramm. Im Projektteam werden Ideen und Gedanken gesammelt. In Gruppen eingeteilt und entsprechenden Bereichen zugeordnet helfen sie, den Kern eines Problems zu verstehen und mit diesem Verständnis eine Lösung zu finden. Das Affinitätsdiagramm wird beispielhaft für den Prozess des ET- Vertriebes unter Gliederungspunkt 8.1.2. angewandt.

3.4. Kraftfeldanalyse

Ein weiteres Werkzeug des Qualitätsmanagement ist die sogenannte Kraftfeldanalyse. Bei einem bestehenden Problem kann es genutzt werden um vorhandene Kräfte oder Faktoren zu ermitteln, welche die Lösung des Problems behindern oder zur Lösung des Problems beitragen. Ziel ist die Problemlösung durch Verstärkung der positiven Faktoren und die Minderung bzw. Beseitigung der hemmenden Faktoren.

Sie werden gegenüber gestellt und ihre Stärke gekennzeichnet (z.B. die drei jeweils wichtigsten). Dann wird als Ergebnis der Kraftfeldanalyse ein Aktionsplan erstellt, in welchem geplante Maßnahmen festgelegt sind. Als Darstellung kann das folgendermaßen visualisiert werden:

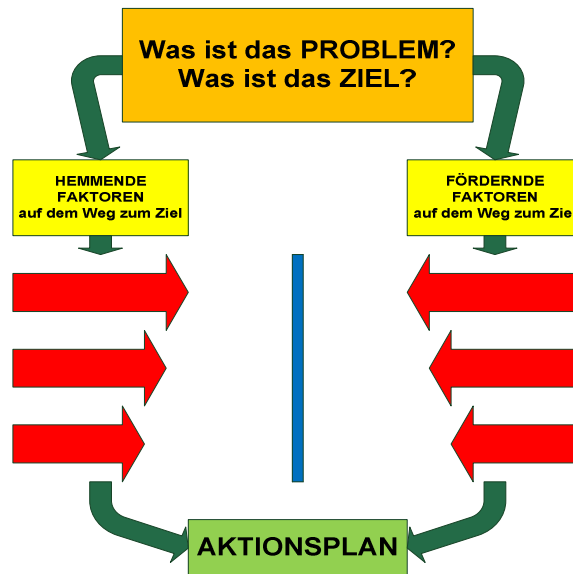


Abbildung 9: Kraftfeldanalyse
Eigenanfertigung

Unter Gliederungspunkt 8.1.3. ist die Kraftfeldanalyse beispielhaft in Anwendung am Prozess des Technischen Service zu finden.

4. Praktische Bedeutung des prozessorientierten Qualitätsmanagements

Um sich im schnelllebigen Wettbewerb auf dem Markt möglichst weit vorne zu positionieren, ist es notwendig, Kunden durch die besonders gute Erfüllung ihrer Anforderungen zu binden. Zentrale Erfolgsstrategie muss die Qualitätsführerschaft sein.

Dieses Ziel strebt auch die Peter Clausen Landtechnik GmbH an. Gerade durch die Vergrößerung des Betriebes hinsichtlich der Größe des zu betreuenden Gebietes und der zunehmenden Zahl von Kunden und Mitarbeitern (was unter Punkt 5. erläutert wird), sollen die ablaufenden Prozesse für alle Standorte angeglichen werden.

Erst wenn alle Zweigstellen und deren Mitarbeiter nach dem gleichen Ablauf arbeiten, kann damit begonnen werden, die Prozesse zu verbessern, um die Kundenanforderungen überall optimal bedienen zu können. Daher wurde damit begonnen, im gesamten Verkaufsgebiet eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit durchzuführen, um einen Eindruck von der Einstellung der Kunden zur PCL GmbH zu gewinnen. Parallel dazu sollen ablaufende Prozesse in ihrem Ist- Zustand erfasst werden, um diese, wie erwähnt, für das gesamte Unternehmen anzupassen. Am Ende soll ein prozessorientiertes Qualitätsmanagement implementiert werden, wobei eine Zertifizierung (noch) nicht angestrebt wird.

4.1. Umfrage zur Kundenzufriedenheit

Um heraus zu finden, wie es um die Zufriedenheit der Kunden des Unternehmens bestellt ist, wurde ein Fragebogen ausgearbeitet (siehe VII: Anhang). Dieser ist sehr umfangreich, deshalb wurde für die Beantwortung der Fragebögen die Form des Interviews gewählt. Dazu wurden die Fragebögen an die Verkaufsberater ausgegeben, welche die Aufgabe bekamen, diese mit dem Kunden zusammen auszufüllen. Dabei konnten die Verkaufsberater den Fragebogen als Leitfaden nutzen, und durch das direkte Gespräch wurde sichergestellt, dass die Fragen gründlicher abgearbeitet wurden, als das bei der alleinigen Beantwortung der Fragen der Fall wäre. Die Kunden sollten durch die Verkaufsberater repräsentativ ausgewählt werden, denn diese kennen ihre Kunden durch den ständigen Kontakt im Außendienst am besten. Dabei wurde ihnen hinsichtlich der Auswahl der Betriebe vorgegeben, sämtliche Facetten zu berücksichtigen, sprich, die verschiedenen Betriebsformen- und Größen zu berücksichtigen:

- Landwirte im Nebenerwerb
- bäuerliche Familienbetriebe
- Geschäftsführer von GbR´s und Mitglieder von Genossenschaften
- Lohnunternehmer
- große Profibetriebe (zum Beispiel mit eingesetztem Verwalter, mehreren Standorten)

Durch diese Auswahl sollten die Ansichten der verschiedensten Kunden erkannt werden, denn die Ansprüche an die Firma werden hier doch unterschiedlich sein.

Befragt wurde zu den Bereichen Standort, Verwaltung, Technischer Service, ET- Vertrieb, SA- Vertrieb.

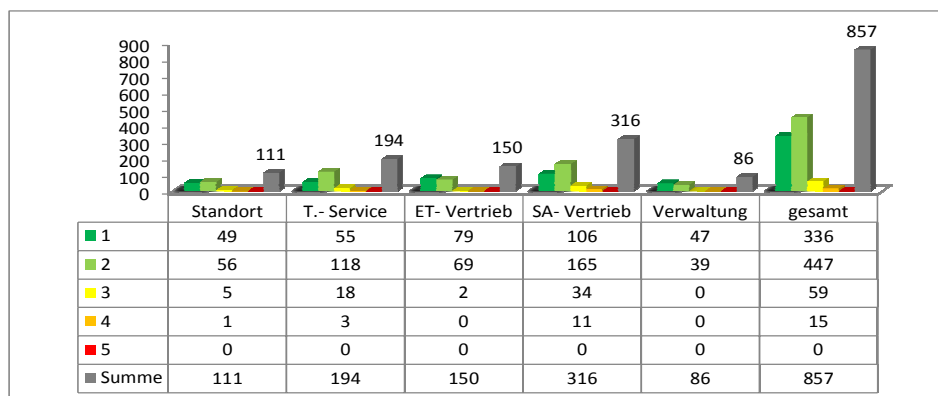
Für eine leichtere Auswertung wurden geschlossene Fragen genutzt, welche nach einer fünfstufigen Einteilung von sehr zufrieden bis sehr unzufrieden bewertet werden konnten.

Um intern noch weitere Informationen zu sammeln, ist immer Freiraum für die schriftliche Erfassung weiterer Aussagen der Kunden vorhanden, welche die Verkaufsberater best möglich notieren sollten. Das ermöglicht zwar keine weiteren statistischen Auswertungsmöglichkeiten, aber die Hinweise und Kritiken der Kunden können ein direkter Wegweiser für schnelle Veränderungen sein.

Natürlich kann eine solche Befragung auch eine Belastung des Kunden darstellen. Das Unternehmen hat eine Befragung in der Form jedoch noch nie durchgeführt, und zusammen mit der intensiven Betreuung durch die Verkaufsberater sollte erreicht werden, dass die Kunden die Aktion Service wohl gesonnen annehmen.

Die erstellten Bögen wurden an die Verkaufsberater weitergeleitet, damit diese mit den Interviews beginnen konnten. Das geschah im Frühjahr 2011. Seit dieser Zeit war es leider aus zeitlichen Gründen nicht möglich, von allen Verkaufsberatern die ausgefüllten Bögen zur Auswertung zu bekommen. Besonders von den Standorten Neuholland und Zeestow kamen nur schleppend Reaktionen. Aus diesem Grund beziehen sich die Auszüge der Ergebnisse, welche nachfolgend präsentiert werden, nur auf den Standort Kleptow, da dafür ausreichend Informationen gesammelt werden konnten.

Im Diagramm sind die Tendenzen der Kundenzufriedenheit ersichtlich. Die unterschiedliche Anzahl der Antworten entsteht, weil nicht alle befragten Kunden auf alle Fragen geantwortet haben, weil sie damit entweder nicht in Berührung kommen (z.B. eine Frage zur Garantieabwicklung, wenn noch keine Garantiefall vorlag) oder die Frage nicht im persönlichen Interesse war (z.B. wenn man die Dauer der Filial- Öffnungszeiten nicht als wichtig erachtet).



**Abbildung 10: Auswertung Kundenzufriedenheit
Eigenanfertigung**

Insgesamt ist erkennbar, dass mit 52% der überwiegende Anteil der Antworten den Händler als „gut“ einstuft (insgesamt 447). Als „sehr gut“ wurde die PCL GmbH mit 39% (336 mal) bewertet. Es sind aber auch Stimmen der Schulnoten 3 und 4 vergeben, insgesamt 74 Stück (entsprechen 8,6%), welche nicht zufrieden oder unzufrieden sind. Es ist das erklärte Ziel, die Ursachen für diese Unzufriedenheit abzustellen. Durch den sehr detaillierten Fragebogen ist genau zu erkennen, wie die Unzufriedenheit im Einzelnen entstanden ist.

4.2. Entstandene Konsequenzen

Die Aussagen aus der Kundenumfrage ermöglichen schnelles und konkretes Handeln. Im Laufe der Zeit entstand die Gewissheit, dass ein QM- System nicht nur konzeptioniert, sondern in naher Zukunft auch implementiert wird.

Darüber hinaus wurden diverse Sofortmaßnahmen durchgeführt. Bei den Kundenmeinungen zum Standort Kleptow wurden der Platzmangel auf dem Gelände und die fehlenden Parkmöglichkeiten kritisiert. Darauf wurde reagiert, indem mehr Fläche für Landtechnik beräumt wurde. So entstanden einige neue Kundenparkplätze. Bauliche Maßnahmen, wie z.B. ein weiteres Lagergebäude, sind in Planung. Damit die Parksituation auf dem Gelände eingehalten wird, ist ein Lageplan in der Entwicklung.

Ein weiterer Kritikpunkt des Standortes ist der Eingangsbereich mit dem Shop. Mit seiner Einrichtung aus der Entstehungszeit der Gebäude (im Jahre 1995) wirkte er nicht mehr einladend genug. Auch hier wurden erste Maßnahmen ergriffen: das Sortiment wurde verkleinert und somit übersichtlicher gestaltet, die Verkaufsregale wurden erneuert wie auch die Sitzmöbel zur Überbrückung der Wartezeit, außerdem wurde mit Renovierungsarbeiten begonnen.

Weiterhin oft bemängelt wurde das Fehlen eines Produktspezialisten, welcher die Kunden nach dem Erwerb einer hoch spezialisierten Maschine, wie z.B. Mähdrescher oder Feldhäckler, unterstützt, berät und gegebenenfalls den Ersteinsatz der Maschine begleitet. Ohne diese Betreuung stellt sich bei den Kunden und seinen Mitarbeitern schnell ein Gefühl der Unsicherheit ein. Darauf hat die PCL GmbH reagiert: schon in der letzten Saison 2011 wurden ein Produktspezialist für Erntemaschinen sowie ein Produktspezialist für AMS-Technologie (Begriff AMS wird unter 5.2.5. noch separat definiert) erfolgreich eingesetzt. Zum Jahr 2012 werden 3 Produktspezialisten die Kunden betreuen.

5. Peter Clausen Landtechnik GmbH

Um einen Eindruck von dem Unternehmen zu bekommen, in welchem ein Qualitätsmanagementsystem konzipiert werden soll, ist es notwendig einige Strukturen und Dimensionen kennenzulernen, welche die PCL GmbH veranschaulichen. Dazu wird in den folgenden Abschnitten ein Betriebsspiegel die PCL GmbH vorstellen. Weiterhin werden die Arbeitsplätze in ihren hierarchischen Ebenen mit Hilfe von Organigrammen gezeigt und erklärt.

5.1. Betriebsspiegel

Die Firma Peter Clausen Landtechnik GmbH ist ein landtechnisches Handelsunternehmen. Geschäftsführer sind Nis Johannes Nissen und Oluf Clausen. Zum Abschluss des Jahres 2011 wurde ein Umsatz von ca. 47 Millionen Euro erzielt.

Ursprung der Firma ist eine Schmiede, welche 1897 in Bordelum, im nördlichen Schleswig Holstein, vom Firmengründer Peter Clausen gegründet wurde. Mit dem technischen Fortschritt entwickelte sich das Unternehmen zu dem heutigen modernen Dienstleistenden. Dabei ist es schon seit 1982 Vertriebspartner des Technikproduzenten John Deere. 2003 eröffnete die Peter Clausen Landtechnik GmbH in Sörup in Schleswig Holstein, nahe Flensburg, eine weitere Geschäftsstelle.

Neben den nordwestdeutschen Standorten in Bordelum und Sörup expandierte der Betrieb mit der Errichtung des Standortes Kleptow, nahe Prenzlau in der Uckermark, in das Gebiet Nordostdeutschlands. Schon 1991 wurden in der ehemaligen Ausbildungshalle des Gutes Klockow erste Geschäftstätigkeiten aufgenommen. 1993 entschied man sich für den Neubau einer großen Betriebsstätte. Dazu wurde ein 3,5 Hektar großes Areal gekauft und bebaut und 1995 bezogen. In den weiteren Jahren war ein ständiges Wachstum im Raum Brandenburg und südliches Mecklenburg bis in das Nachbarland Polen hinein zu beobachten.

Im Juni 2010 bot der Hauptlieferant an, zwei neue Verkaufsgebiete in Oberhavel und Barnim sowie in Havelland und Potsdam Mittelmark in das Unternehmen zu integrieren. Infolge dessen, wurden die ehemaligen Ottomeyer- Standorte in Neuholland, nahe Oranienburg, und Zeestow, nahe Berlin, mit samt der Belegschaft in die PCL GmbH aufgenommen.

Zur Mitte des Jahres 2011 gab es vom Hauptlieferanten ein weiteres Integrationsangebot, dabei geht es um den Standort Neuhardenberg nahe Frankfurt (Oder) der Drees Agrartechnik GmbH & Co.



Abbildung 11: Die Standorte Bordelum (links) und Kleptow
<http://www.clausen-landtechnik.de/Startseite/Startcenter.htm>

Die Peter Clausen Landtechnik GmbH beschäftigte an allen Standorten insgesamt 116 Mitarbeiter (Stand: Dezember 2011), mit der Integration des Standortes Neuhardenberg werden 23 neue Mitarbeiter zum Unternehmen kommen (davon 3 im SA- Vertrieb, 4 in der Verwaltung, 3 im ET- Vertrieb und 13 im Technischen Service). Im Rahmen der Veränderungen in der Personalstruktur werden längerfristig noch weitere Stellen besetzt, so dass die PCL GmbH in Brandenburg über 90 Arbeitnehmer zählen wird.

Die Mitarbeiterzahl des gesamten Betriebes wird sich damit auf ca. 150 Angestellte erhöhen.



Abbildung 12: Gebietskarte Brandenburg
Eigenanfertigung Andy Manz

5.2. Organigramm der Peter Clausen Landtechnik GmbH

Das erstellte Organigramm bezieht sich auf alle brandenburgischen Betriebsstätten der Peter Clausen Landtechnik GmbH. Dazu gehören die Standorte Kleptow, Zeestow, Neuholland und Neuhardenberg sowie die Servicepartner in Criewen und in Fürstenwerder. Zu Beginn des Projektes wurden Organigramme erstellt, welche überarbeitet werden mussten, da viele Arbeitsstellen im Rahmen der Betriebsvergrößerung neu besetzt wurden und neue Abteilungen entstanden.

Im Vorfeld der Organigramm- Betrachtung ist zu beachten, das alle Stellen der Finanzbuchhaltung, des IT- Management, und der Lohnbuchhaltung im Dienstleistungszentrum in Bordelum besetzt sind und deshalb in den Organigrammen der brandenburgischen Standorte nicht erscheinen.

Durch die Art der Darstellung des Organigramms wurden die hierarchischen Ebenen nicht extra durch Verbinder verdeutlicht. Mitarbeiter, welche der Abteilung in einem Verkaufsgebiet zugeordnet sind, arbeiten gleichgestellt. Anordnungen untereinander sind in diesem Falle nicht beabsichtigt, vielmehr waren sie räumlich nicht anders zu lösen. Alle Stellen, welche keinem Verkaufsgebiet zugeordnet wurden, wirken im gesamten Raum Brandenburg.

Es war der Geschäftsführung wichtig, das Unternehmen mit seinen verschiedenen Standorten zu einigen. Daher gibt es keine Filialleiter, sondern alle Abläufe werden zentral von den Abteilungsleitern gemanagt. Die Mitarbeiter des Management sitzen vorwiegend alle am Standort Kleptow, werden aber auch zwischen den Standorten pendeln. So wurde eine schlanke Führungsebene entwickelt, es sind aber auch viele Schnittstellen entstanden, welche durch prozessorientiertes Arbeiten zum Vorteil genutzt werden sollen.

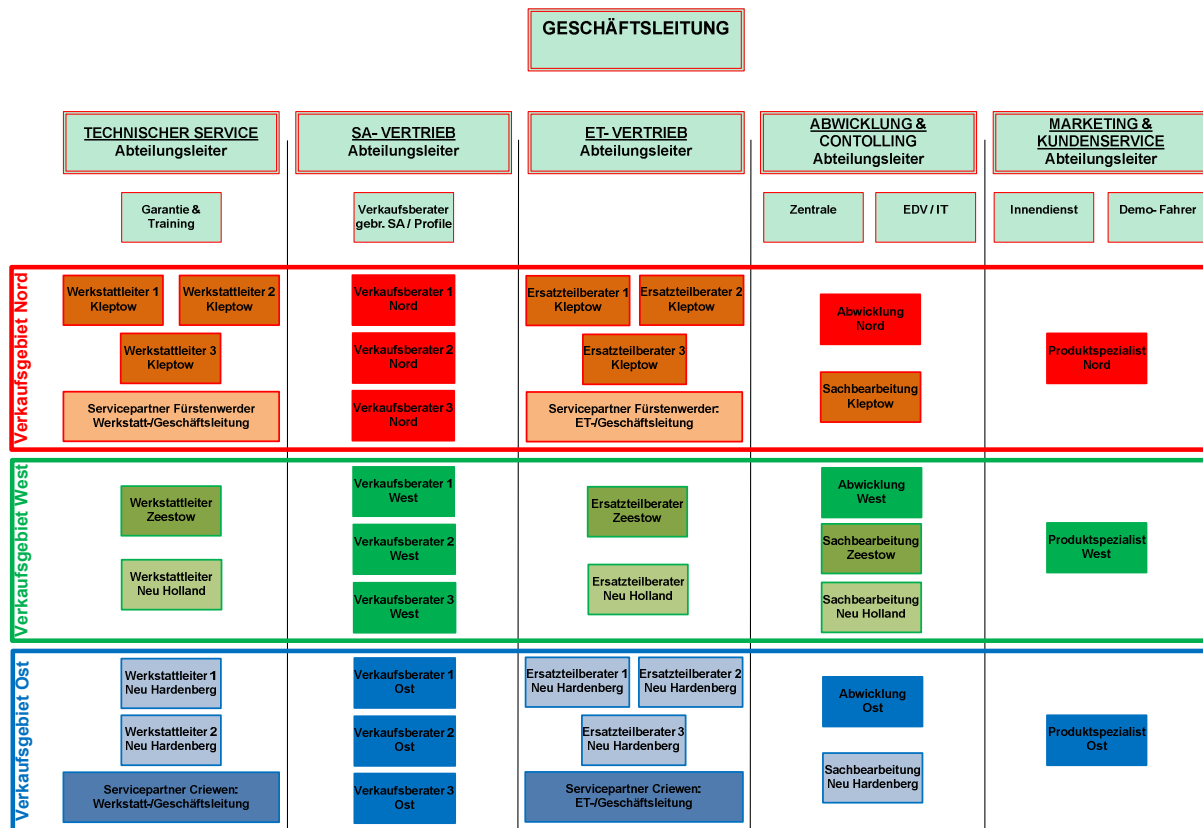


Abbildung 13: Organigramm Peter Clausen Landtechnik GmbH Brandenburg, Eigenanfertigung Andy Manz/ Peter Holz

5.2.1. Organigramm Technischer Service Brandenburg

Die Abteilung für Technischen Service erledigt alle Aufgabenbereiche der Werkstatt. Diese umfassen Reparaturen aller Art an sämtlicher Landtechnik aus dem Produktportfolio. Eine schnell und gut arbeitende Werkstatt ist höchst wichtig, um dem Kunden seine Technik nach einer Störung schnellstmöglich wieder betriebsbereit übergeben zu können. Es sind aber nicht nur Reparaturen nach Schadensfall, es sind auch vom Lieferanten entwickelte Umbauprogramme und Nachrüstungen, welche die Werkstatt durchführt. Weiterhin müssen fast alle der verkauften Maschinen, nach Anlieferung vom Werk, vor der Auslieferung an den Endkunden in die Werkstatt zur Endmontage. Das könnte z.B. bei einem Schlepper die Demontage der Werksbereifung und Montage der Wunsch- Bereifung, Montage von Frontkraftheber, Anbringung von Zusatzsteuerventilen und das Abarbeiten einer Auslieferungs- Checkliste beinhalten. Das ist aber nur ein Beispiel, welches sich von Maschine zu Maschine und je nach Kundenwunsch unterscheidet.

Der Abteilungsleiter des Technischen Service ist für die gesamte Organisation sämtlicher Filialen und Servicepartner verantwortlich und direkt der Geschäftsführung unterstellt, vor welcher er den betriebswirtschaftlichen Erfolg rechtfertigen muss. Zusammen mit den Werkstattleitern stimmt er die Arbeitsabläufe in den Werkstätten ab und übernimmt die verantwortliche Steuerung. Außerdem steuert er die Personalführung- und Entwicklung und überwacht die Einhaltung der Prozesse und der Qualität der Arbeiten.

Die Werkstattleiter organisieren das Tagesgeschäft, übernehmen die Beratungsgespräche mit den Kunden, teilen die Monteure ein, planen und beraten mit diesen die anstehenden Aufgaben und erstellen dafür die Auftragskarten. Sie arbeiten, je nach Größe der zu betreuenden Werkstatt und damit verbundener Anzahl von Monteuren mit bis zu drei Personen, wobei eine gute Kommunikation zur Verhinderung von Planungsfehlern unabdingbar ist.

Die Monteure wurden im Organigramm nicht aufgeführt, dafür wird es in Zukunft ein extra Dokument geben. Gründe dafür sind: die hohe Personenzahl, wobei viele individuelle Ausbildungen und Stärken zu berücksichtigen sind, als auch der flexible Einsatz der Mitarbeiter in allen Filialen nach Einsatzschwerpunkten.

Dem Abteilungsleiter direkt unterstellt und ebenfalls Filial- übergreifend arbeitend gibt es einen Sachbearbeiter für Garantie & Training. Er wickelt alle ausgeführten Garantiefälle ab und ist verantwortlich für die regelmäßige Schulung aller Mitarbeiter des Technischen Service. Nur mit gut geschultem Personal und einer vollwertigen Werkstatt ist es möglich nach den aktuellen Service- Standards zu arbeiten.

An dieser Stelle zur besseren Lesbarkeit noch mal das Organigramm des Technischen Service:



Abbildung 14: Organigramm Technischer Service Brandenburg
Eigenanfertigung

5.2.2. Organigramm Serviceartikel- Vertrieb

Der Vertrieb von Serviceartikeln ist Aufgabe der Abteilung Vertrieb. Vorgesetzter der Abteilung ist der Verkaufsleiter, welcher direkt dem Geschäftsführer unterstellt ist. Ein großer Teil der zu leistenden Arbeit findet hier im Außendienst statt und wird von den Verkaufsberatern ausgeführt. Diese sind Ansprechpartner für alle Kunden in ihrem jeweiligen Verkaufsgebiet und beraten die Kunden in Bezug auf Neu- und Gebrauchtmaschinen. Dazu gehört das Erstellen von Angeboten, Preiskalkulationen und Finanzierungen. Eine erfolgreicher Verkauf endet beim Verkaufsberater mit der Vorlage eines abgeschlossenen Kaufvertrages. Der Verkaufsberater muss die Kunden und die Marktsituation in seinem Verkaufsgebiet kennen und entsprechend gezielt handeln. Der Großteil der Kunden der PCL GmbH ist personengebunden über die Verkaufsberater. Gut arbeitende Verkaufsberater tragen in hohem Umfang zur Kundenbindung bei.

Wie bereits erwähnt erfüllt der Verkaufsleiter die Funktion des Leiters dieser Abteilung. Er trägt die gesamte Verantwortung für die Organisation des Vertriebes von Serviceartikeln sowie für die Personalführung und Personalentwicklung in seiner Abteilung. Er ist zuständig für die Einteilung von Verkaufsgebieten und Verantwortungsbereichen und erarbeitet daraus die Zielvorgaben für die Verkaufsberater und Produktspezialisten. In Zusammenarbeit mit den Verkaufsberatern koordiniert er den Maschinenbestand der PCL GmbH. Er fördert und kontrolliert die Kommunikation und Zusammenarbeit seiner Mitarbeiter und muss letztendlich die Ergebnisse seiner Abteilung vor dem Geschäftsführer vertreten und rechtfertigen.

Der Mitarbeiter im Innendienst unterstützt das Unternehmen vorwiegend im Bereich des Gebrauchtmaschinenmarktes. Er kennt sich im Gebrauchtmaschinensegment gut aus, kann dadurch gezielt Gebrauchtmaschinen an- und Verkäufe tätigen. Er ist verantwortlich für die Beurteilung und Aufbereitung von Gebrauchtmaschinen, übernimmt die Dokumentation des Gebrauchtmaschinenbestandes und ist Ansprechpartner für die Verkaufsberater und deren interessierte Kunden.

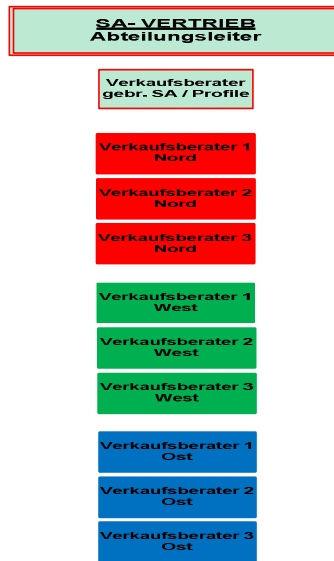


Abbildung 15: Abteilung SA- Vertrieb Brandenburg
Eigenanfertigung

5.2.3. Organigramm Ersatzteil- Vertrieb Brandenburg

In der Abteilung Ersatzteil- Vertrieb wird sämtlicher Bedarf von internen und externen Kunden an Ersatzteilen gedeckt. Dazu sind in jeder Filiale Ersatzteilberater beschäftigt, welche den Kunden im Vorfeld beraten. Als interner Kunde tritt meist der Monteur in Aktion, denn um im technischen Service arbeiten zu können, benötigt er ebenfalls Ersatzteile. Damit er die richtigen Teile schnell und unkompliziert nutzen kann, wird er vom Ersatzteilberater unterstützt und behandelt wie ein externer Kunde. Er hat die Erfahrung und die technische Ausstattung, um eine schnelle und vollständige ET- Bestellung zu generieren.

Der externe Kunde wird auch beraten. Dadurch kann eventuell Bedarf an Teilen geweckt werden, welcher dem Kunden vorher nicht bewusst war. Das fördert die Kundenzufriedenheit und erhöht die Wertschöpfung. Die Mitarbeiter bestellen die geforderten Teile und kümmern sich um den Wareneingang, die Einlagerung sowie den Versand.

Die Leitung des Et- Vertriebes mit Personalführung- und Personalentwicklung ist die Aufgabe des Abteilungsleiters. Der Abteilungsleiter des Ersatzteilwesens ist verantwortlich für die gesamte Organisation und die Arbeitsabläufe im Ersatzteilvertrieb aller Filialen. Er übernimmt die Bestandsführung und das Kostenmanagement des ET- Lagers und organisiert Ein- und Verkauf der Teile.

Weiterhin kümmert er sich um die Gestaltung des Shop- Bereiches und erstellt Produkt- und Servicepakete (z.B. für Zubehörsets für Erntemaschinen oder Filterkits). In seiner Funktion ist er der Geschäftsführung direkt unterstellt und rechtfertigt vor dieser die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse seiner Abteilung sowie die Einhaltung der Qualitätsvorgaben.



Abbildung 16: ET- Vertrieb Brandenburg
Eigenanfertigung

5.2.4. Organigramm Abwicklung/ Controlling Brandenburg

In der Abteilung Abwicklung/ Controlling gibt es die Stellen Zentrale und IT/ EDV, welche für das gesamte Gebiet Brandenburg arbeiten.

Die Zentrale eines Standortes ist die Anlaufstelle und der Koordinator für sämtliche, den Betrieb betreffende Anliegen, welche von außerhalb an diesen herangetragen werden. Dies kann über Telefongespräche, Briefe, Fax, E- Mail oder auch das direkte Gespräch erfolgen. Entweder werden diese Eingänge in der Zentrale direkt bearbeitet oder an die zuständige Stelle weitergeleitet. Sämtliche Personen, welche mit der PCL GmbH Kontakt aufnehmen, nehmen als ersten Eindruck den Service der Zentrale wahr und müssen dementsprechend höflich und sachlich betreut werden, egal ob es sich um eine einfache Frage oder eine Beschwerde handelt. Die Zentrale arbeitet, für alle Brandenburger Filialen.

Ein neu entstandenes Arbeitsfeld ist das der Serviceartikel- Abwicklung, oder auch Maschinenabwicklung.

Die Bezeichnung Serviceartikel, kurz SA, charakterisiert Maschinen und Maschinenzubehör aller Art, welche von der PCL GmbH vertrieben werden, welche keine Ersatzteile sind. Der Begriff Serviceartikel entstammt dem Layout der Eingabemasken des neuen Warenwirtschaftssystems. Weitere Erläuterungen folgen im Prozess des SA- Vertriebes. In der Abwicklung findet die gesamte Abwicklung des SA- Vertriebes statt. Jedes Verkaufsgebiet wird von einer eigenen Abwicklung betreut. Außerdem übernimmt sie gesamte Internetpräsenz des Maschinenvertriebes der PCL GmbH auf den diversen Online-Verkaufsplattformen.



Abbildung 17: Abwicklung & Controlling Brandenburg
Eigenanfertigung

5.2.5. Organigramm Marketing/ Kundenservice Brandenburg

In der Abteilung Marketing/ Kundenservice sind folgende Stellen besetzt: für den gesamten Bereich Brandenburg ein Innendienstmitarbeiter und ein Demo- Fahrer, für die einzelnen Verkaufsgebiete jeweils ein Produktspezialist im Außendienst.

Der Innendienstmitarbeiter betreut die technische Hotline, die Auskünfte z.B. zu Problemen mit AMS- Systemen oder korrekter Einstellung von Erntemaschinen. Außerdem kümmert er sich um Kundenveranstaltungen und führt Schulungen durch.

Der Demo- Fahrer führt alle geplanten Maschinendemonstrationen im gesamten Gebiet Brandenburg durch. Dabei geht es vorwiegend um die ansprechende Präsentation von Erntetechnik und Ackerschleppern mit AMS- Systemen, aber auch um den Einsatz von

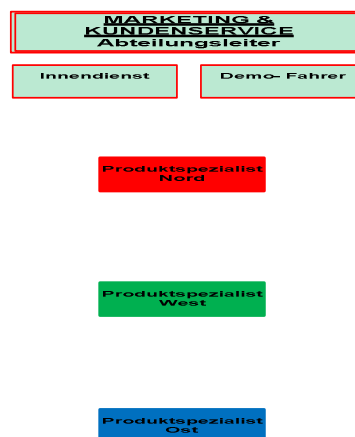
Bodenbearbeitungsgeräten und Sätechnik. Dazu muss er einerseits die praktischen Abläufe in der Landwirtschaft kennen, andererseits muss er die Technik führen und bedienen als auch dem Kunden erklären können. Er ist für die Pflege und Wartung seiner Vorführmaschinen verantwortlich. Außerdem dokumentiert er die gefahrenen Einsätze.

Die Produktspezialisten arbeiten vorwiegend in den Bereichen Agrar Management Solutions (kurz AMS), Erntetechnik und Pflanzenschutz.

AMS umfasst alle Systeme welche entwickelt wurden, um den Einsatz von landtechnischen Maschinen effizienter zu Gestalten. Dazu gehören Systeme für automatisierte Steuerung von Maschinen (z. B. Parallelfahrssysteme für geringere Überlappung, automatische Teilbreitenabschaltung zur Verhinderung von Überlappung), die Möglichkeit der Dokumentation von Ausbringmengen, Erträgen, Feuchte des Erntegutes so wie die Fernwartung und Leistungskontrolle von Maschinen via Internet.

Der Produktspezialist ist auf Grund seiner Kenntnisse in Hard- und Software dieser Systeme Ansprechpartner für alle Verkaufs- und Servicefragen im Bereich AMS, er berät die Verkaufsberater, deren Kunden und führt Einweisungen und Schulungen durch. Sein Tätigkeitsbereich beschränkt sich auf das entsprechende Verkaufsgebiet.

Ähnlich verhält es sich für die Bereiche Erntetechnik und Pflanzenschutz. Allerdings ist hier der Anteil an mechanischen Problemstellungen weit höher als bei der AMS- Technik und setzt fundierte technische Kenntnisse voraus.



**Abbildung 18: Marketing & Kundenservice Brandenburg
Eigenanfertigung**

6. Darstellung des Ist- Zustandes

Der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen sollte eine strategische Entscheidung der Geschäftsleitung zugrunde liegen. Nur im Interesse der obersten Leitung kann ein solches Projekt begonnen werden und zu einem Ergebnis führen, welches eine wirkliche Verbesserung gegenüber dem derzeitigen Zustand von Leistung und Organisation des Unternehmens darstellt und diesem erlaubt, längerfristig besser als die Marktbegleiter zu arbeiten.

Die folgende Unternehmensanalyse stellt den Ist- Zustand des Unternehmens dar.

6.1. Analyse der Ausgangslage des Unternehmens

Bevor mit der Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems im Unternehmen begonnen wird, ist es notwendig, die Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens zu ermitteln. Dies zeigt offensichtliche Stärken und Schwächen des Unternehmens auf. Diese Analyse sollte sich mit dem Unternehmensumfeld, dem das Unternehmen betreffenden Markt, sowie der Branche, in welcher es tätig ist, befassen. Weiterhin sollte sie auf das Unternehmen selbst, mit seinen Wertvorstellungen, eingehen.

6.1.1. Unternehmensumfeld

Seit 1991 hat sich die PCL- GmbH als Händler und Dienstleistender für Landtechnik, vorwiegend aus dem Hause John Deere, in ihrem Verkaufsgebiet in Nord- Brandenburg etabliert. Dieses Verkaufsgebiet entstand kurze Zeit nach der Wiedervereinigung von BRD und DDR. Der Hauptlieferant John Deere war zu dieser Zeit bestrebt, den neu entstandenen Markt im Gebiet der ehemaligen DDR aufzuteilen und die entstandenen Gebiete von starken Vertriebspartnern betreuen zu lassen. Der PCL GmbH, welche schon lange Zeit in Schleswig Holstein aktiv John Deere- Technik vertrieb, wurde das genannte Verkaufsgebiet anvertraut. Dieses hat sich in seiner Form und Größe bis 2010 nicht oder nur unwesentlich verändert. Eine Konkurrenz der John Deere- Händler untereinander im täglichen Geschäft ist durch die geregelten Gebietsgrenzen nur kaum vorhanden.

Jedoch besteht eine Konkurrenz um die Gebiete an sich: der Hauptlieferant John Deere, welcher als Global Player immer im Wettbewerb mit anderen Landtechnikherstellern steht, ist fortwährend bestrebt, sein Vertriebsnetz in möglichst großen Einheiten zu organisieren.

Diese vergrößerten Einheiten werden aber wieder nur den stärksten Vertriebspartnern anvertraut. Für John Deere sollen diese Strukturveränderungen eine höhere Effizienz bewirken. Der Vertrieb der eigenen Technik durch große, wirtschaftlich starke Händler bewirkt den Absatz von höheren Stückzahlen, verbesserte Lagerkapazitäten zu geringeren Kosten und eine bessere Marktdurchdringung. Für die Händler entsteht durch diese Strategie der eigentliche Wettbewerb: werden im eigenen Gebiet nicht genügend Stückzahlen verkauft bzw. ist der Umsatz nicht hoch genug, droht die Kündigung der Lizenzverträge mit John Deere. Dessen Ziele für den Vertriebspartner sind mindestens 12,5 Mio. € Gesamtumsatz im Jahr mit John Deere- Maschinen und 30% Marktanteil. Es werden professionelle Filialstrukturen, hohe Spezialisierung und Eigenverantwortung in Service, Vertrieb und Marketing gefordert.

Bei Kündigung der Lizenzverträge würde der Hauptlieferant und damit das Verkaufsgebiet für dessen Technik wegfallen. Da die Händler, welche John Deere Technik verkaufen, mit diesen Produkten durchschnittlich 70- 80% ihres eigenen Umsatzes realisieren, hat der Absprung des Hauptlieferanten oft die Insolvenz des Händlers zur Folge.

Für die weitere Betreuung eines so frei gewordenen Gebietes sucht sich John Deere nun einen seiner umsatzstarken Vertriebspartner der nahen Umgebung.

Eine solche Situation ergab sich im Jahr 2010 auch für die PCL GmbH. Der Hauptlieferant bot die Möglichkeit zur Erweiterung des Vertragsgebietes an. Die ehemaligen Ottomeyer-Betriebe in Zeestow und Neuholland wurden so mit den Verkaufsgebieten und der gesamten Belegschaft in die PCL GmbH eingebunden. Das ist für das Unternehmen nicht nur aus finanzieller Sicht eine Herausforderung. Alle Abläufe des Tagesgeschäftes, die Arbeit mit dem neuen Warenwirtschaftssystem, das in Konzeption befindliche Qualitätsmanagementsystem: all das müssen die „neuen“ Angestellten erlernen. Dabei bringen sie Kenntnisse in den Betrieb ein, welche sie bei ihrer bisherigen Arbeitsweise gewonnen haben, und welche der PCL GmbH durchaus Nutzen bringen.

Bevor diese Integration abgeschlossen werden konnte, trat Hauptlieferant John Deere im Jahr 2011 erneut an die PCL GmbH heran. Wieder ging es um die Aufnahme eines kompletten Standortes mit seinem Vertriebsgebiet. Dabei ging es um den Standort der Drees GmbH in Neuhardenberg. Für die PCL GmbH kam dieses Angebot gefühlt 2- 3 Jahre zu früh, aber die Chance musste zeitnah ergriffen werden. Grund für diese schnelle Entwicklung ist der Plan von John Deere, die Zahl der Vertriebspartner in ganz Deutschland von derzeit 60 auf 30- 35 zu verringern.

Neben diesen drei neuen Standorten unterhält die PCL GmbH eine geschäftliche Beziehung zu zwei Servicestandorten in Criewen und Fürstenwerder. Das ist auch in den Organigrammen ersichtlich. Wie genau sich diese Geschäftsbeziehung zur Zeit und in Zukunft darstellt, wäre an dieser Stelle zu umfangreich.

Es ist also festzuhalten, dass sich die PCL GmbH in einer Phase größter Veränderungen befindet, bedingt durch die starke Vergrößerung des Betriebes.

Neben Technik vom Hauptlieferant John Deere wird auch Technik anderer Hersteller vertrieben. Einerseits bietet ein breiteres Produktportfolio bessere Absatzmöglichkeiten, andererseits macht man sich als Händler so weniger Abhängig vom Hauptlieferanten.

Allerdings kann nur Neutechnik angeboten werden, welche John Deere nicht selber herstellt und am deutschen Markt verkauft. Das betrifft alle Ackerschlepper, Mähdrescher und Feldhäcksler als auch AMS, Pflanzenschutztechnik und Ballenpressen. Weitere Exklusiv-Verträge bestehen unter anderem mit:

- Horsch: Hersteller für Technik der Bodenbearbeitung und Aussaat
- Rauch: Hersteller für Düngetechnik
- JCB: in Deutschland vorwiegend als Hersteller für Teleskoplader
- Kuhn: Hersteller für Technik der Grünfütterernte sowie der Bodenbearbeitung.

Für den Händler steht im Vordergrund, dem Landwirt eine komplette Produktpalette anzubieten. Ziel ist, dass der Landwirt als Kunde seinen gesamten Bedarf an Landtechnik bei ihm erwirbt, da er mit dem Vertrieb seine Existenz sichert. Dazu muss aber Technik angeboten werden, welche nicht nur alle Bereiche der Landwirtschaft bedient, sondern dies auch in einer optimalen Qualität und zu gutem Preis.

Das ist nur schwer möglich, da jeder Kunde von Qualität und Preisen individuelle Vorstellungen hat und die PCL GmbH als Händler nur einen sehr geringen Einfluss darauf hat. Die Qualität der Produkte und der Preis der Produkte werden zum größten Teil vom Hersteller bestimmt, so dass dem Unternehmen neben der Wahl der jeweiligen Hersteller nur die Reaktionsmöglichkeiten durch Variation der Handelsmarge und durch Großeinkäufe und Bevorratung bleibt.

Als Händler nimmt sie den Herstellern einen großen Teil der mitunter schwierigsten Arbeiten ab: die Dienstleistungen rund um die Landtechnik. Diese umfassen alle Aktivitäten bis zum Kauf und den weiteren Service des After- Sales Bereich, sprich: alle Dienstleistungen nach Verkauf, wie Reparaturen und die Versorgung mit Ersatzteilen.

Dabei steht der Händler immer im direkten Kontakt mit den Kunden und muss all sein Bestreben auf dessen Zufriedenheit ausrichten, was immer eine sensible Angelegenheit ist. Nur Dienstleistende, welche dem Konsumenten durch überdurchschnittlichen Service zu hoher Zufriedenheit verhelfen, haben auf dem Markt die Chance zu wachsen und sich gegen Wettbewerber wie Vertriebspartner anderer Landtechnik- Hersteller durchzusetzen.

6.1.2. Das Unternehmen an sich

Die Arbeit in der Peter Clausen Landtechnik GmbH lief bisher wenig prozessorientiert. Es ist eher so, dass jede Abteilung für sich gearbeitet hat, ohne übermäßig mit den anderen Abteilungen zu kommunizieren. Daraus entstehen aber bestimmte Probleme. Da, wie wir durch die Definition des Prozesses erkannt haben, auch intern viele Kunden auftauchen, welche Abteilungs- übergreifend Ansprüche stellen, können die einzelnen Abteilungen nicht mehr nur selbstorientiert arbeiten.

Wenn zum Beispiel die Abwicklung einen Auftrag an den technischen Service übermittelt, in welchem ein Serviceartikel für die Auslieferung an den Endkunden vorbereitet werden soll, es jedoch zwischen diesen beiden Abteilungen bei mangelhafter Kommunikation hinsichtlich Auftragsdetails, Terminlichkeiten, Endkontrolle, etc. bleibt, werden früher oder später Fehler auftreten, welche der Endkunde direkt mitbekommt und mit einer entsprechenden Unzufriedenheit reagieren wird. Wenn man nun davon ausgeht, dass im Unternehmen, welches als Dienstleistender fungiert, fast alle Prozesse beim Kunden enden wird klar, warum hier ein klares Konzept zur Fehlervermeidung Grundlage werden muss. Dies ist um so wichtiger, da sich der Betrieb in der letzten Zeit stark vergrößert hat.

Die vorherige, relativ unstrukturierte Arbeit war, in dem bis dahin vorherrschenden Pensum, ohne schwerwiegende Fehler durchführbar, trotzdem sind oft Unzulänglichkeiten aufgetreten, wie z.B. das Übersehen von Reklamationen, was beim Kunden zu höchster Unzufriedenheit führt. Andererseits wird das Arbeiten nach den entstehenden Vorgaben und Prozessen statischer, so das zwangsläufig nur weniger Fehler passieren dürfen, da nicht mehr so einfach und flexibel wie in der Vergangenheit darauf reagiert werden kann.

Um in Zukunft klar strukturiert, möglichst fehlerfrei und effektiv Dienstleistungen anzubieten, muss neben dem Prozessmanagement eine weitere Neuerung implementiert werden: das neue Warenwirtschaftssystem. Das bisher genutzte System, EMU genannt, war nicht mehr zeitgemäß. Es entstanden Dokumentationslücken, außerdem bot das Programm keine Möglichkeiten zur Verlinkung mit Online- Systemen.

Zusammen mit R & M, einem Unternehmen für Software- Dienstleistungen, wurde das Programm Microsoft Dynamics NAV als Standardsoftware in der PCL GmbH etabliert. Dabei wird über Monate das Programm über seinen Standard hinaus an die Anforderungen des Unternehmens angepasst. Daraus resultiert aber auch, dass das Programm seit seiner Einführung nicht in allen Details so läuft, das ein problemloses und effektives arbeiten möglich ist, was auch wiederum die Schulung, aber auch die Motivation der Mitarbeiter für das neue System erschwerte.

7. Unternehmensleitbild/ Unternehmensphilosophie

Sind das Umfeld des Unternehmens und das Unternehmen an sich analysiert, kann und soll im Rahmen des Qualitätsmanagements ein Unternehmensleitbild erstellt werden. Dieses ist auch im zukünftigen virtuellen Handbuch der PCL GmbH enthalten und für alle einzusehen. Das Unternehmensleitbild enthält bisher Informationen zur Vision des Unternehmens, zur Strategie und zu den Führungsgrundsätzen. Auch zur Qualitätspolitik gibt es Angaben, einzig die Qualitätsziele wurden noch nicht formuliert.

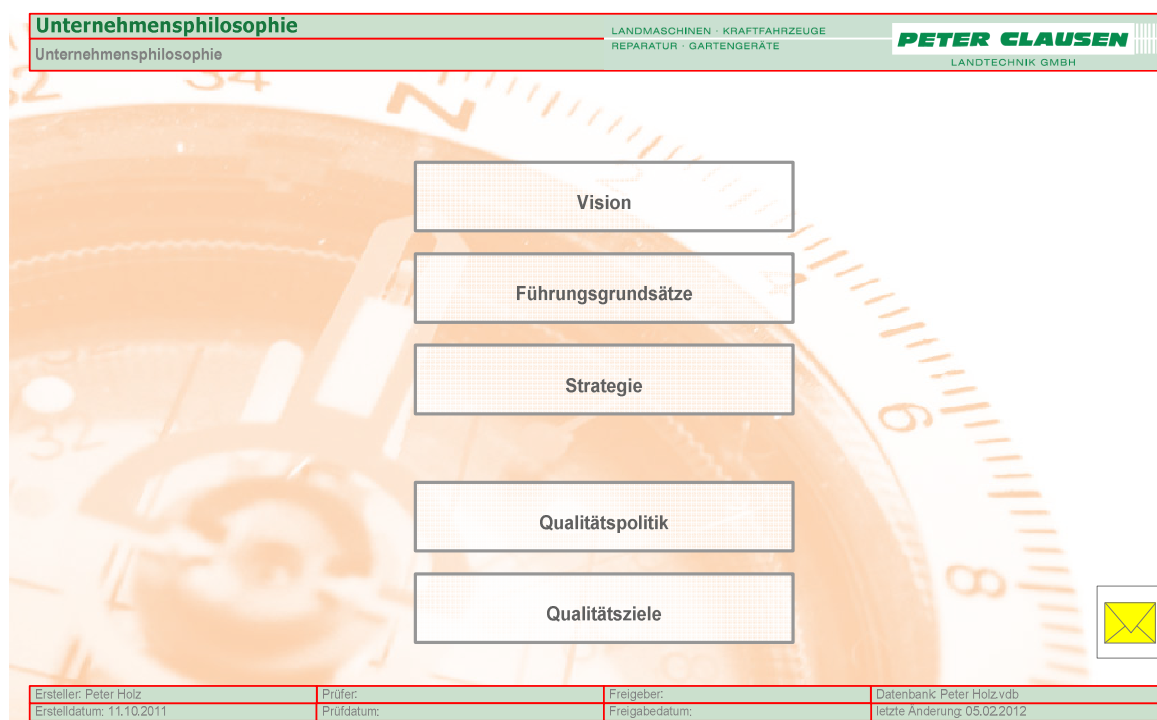


Abbildung 19: Unternehmensphilosophie
Eigenanfertigung

7.1. Die Vision

Mit erfolgreichen und zufriedenen Mitarbeitern zu begeisterten Kunden!

Es ist ein Grundsatz der PCL GmbH, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden zu erfüllen und hierfür eine Arbeitswelt zu schaffen, welche alle Mitarbeiter anspricht, die Qualität der Dienstleistungen sowie die Produktivität ständig zu verbessern.

Die Qualität der Dienstleistungen soll zu jedem Zeitpunkt besser sein, als die Qualität anderer Wettbewerber auf dem Markt. Bestimmt wird diese durch den Kunden, daher ist absolute Kundenzufriedenheit und eine damit einhergehende Kundenbindung jederzeit Grundlage aller Bemühungen.

Durch die Unternehmensorientierung der PCL GmbH entstehen hervorragende Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Konditionen sowie Arbeitsplätze, welche den Mitarbeitern nicht nur wirtschaftliche Existenz sichern, sondern die vielseitige hohe Ansprüche stellen und Formen der Zusammenarbeit, die im einzelnen Handlungsspielraum und Beteiligungsmöglichkeiten bieten.

Mit diesen Grundsätzen wollen wir unsere Vision verwirklichen, die Marktführerschaft in unserem Verkaufsgebiet durch Marktdurchdringung und Kundenbindung zu erlangen und abzusichern und so das Unternehmen für die Zukunft zu festigen.

7.2. Die Führungsgrundsätze

Die PCL GmbH muss flexibel und schnell auf Marktanforderungen und Kundenwünsche eingehen. Um das zu erreichen, braucht es Mitarbeiter, welche die Ihnen übertragenen Aufgaben kundenorientiert, flexibel und innovationsbereit wahrnehmen.

Daraus entstehen hohe Ansprüche an Art und Weise der Führung. Die Führungsgrundsätze wurden in einem übersichtlichen Schema erfasst, welches in der folgenden Abbildung dargestellt wird:

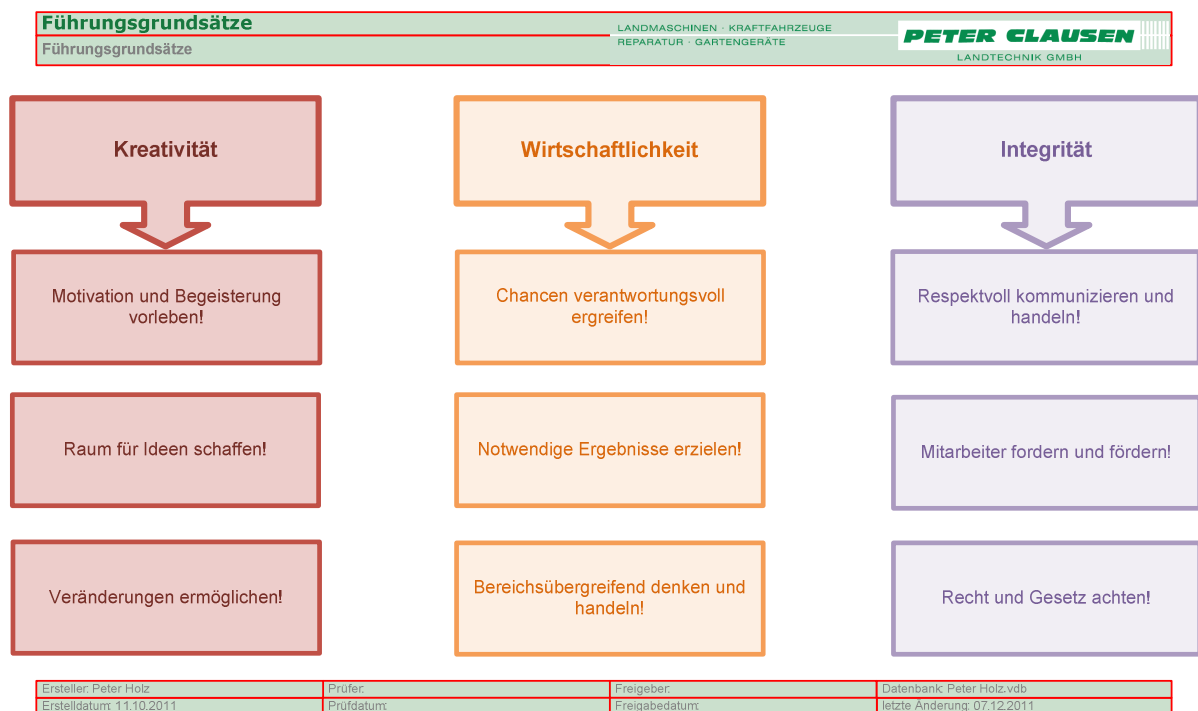


Abbildung 20: Führungsgrundsätze

http://www.axelspringer.de/artikel/Die-Fuehrungsgrundsaeetze-der-Axel-Springer-AG_1187070.html

7.3. Die Strategie

Die Strategie beschreibt den Weg zur Erreichung unserer Vision. Dazu wird ein Informationssystem entwickelt, welches die strategische Entwicklung des Unternehmens unterstützt und dokumentiert: das virtuelle Handbuch. Mit Hilfe dieses Systems soll die Strategie durch Prozesskennzahlen messbar gemacht werden.

Das strategische Ziel wird jedem Mitarbeiter sichtbar dargestellt und im Alltag in den Arbeitsabläufen verankert, bis zur Erreichung der Vision.

8. Prozesse nach Management- Konzeption

Um in der PCL GmbH ein QM- System zu konzipieren, wurde im Vorfeld ein Projektteam gegründet. In verschiedenen Meetings wurde das Handbuch bis zu seinem bisherigen Stand entwickelt. Verantwortlicher der obersten Leitung für dieses Projekt ist Andy Manz. Gleichzeitig übernimmt er größtenteils die Moderation bei den Team- Meetings, da er als Betriebsleiter Brandenburg genau die von Ihm gewünschten Ziele und Vorgehensweisen kennt und die entstehenden Ideen in die entsprechende Richtung lenken kann.

Die Entwicklung der Prozesse sowie die Verantwortung für die Weiterleitung, Veröffentlichung und Aktualisierung lag bei meiner Person. Die Abteilungsleiter, welche mit Ihren Kenntnissen und Erfahrungen bei der Prozessentwicklung im Team mitwirkten, sind gleichzeitig für die Implementierung der Prozesse in Ihren Abteilungen verantwortlich. Optional werden Mitarbeiter zu den Teammeetings eingeladen, wenn sie in dem zu entwerfenden Prozess eine Schlüsselrolle spielen. So werden alle wichtigen Einflüsse und Meinungen aufgenommen und berücksichtigt, was gleichzeitig die Mitarbeiter in das Projekt einbindet und motiviert. Die Kernprozesse und ihre Einordnung in die Prozesslandschaft werden in den folgenden Artikeln beschrieben.

8.1. Entwicklung einer Prozesslandschaft

Um die Prozesse übersichtlich betrachten und einordnen zu können, werden sie in einer Prozesslandschaft dargestellt. Dort sind sie Kernprozessen, Unterstützungsprozessen und Führungsprozessen zugeteilt.

Die Kernprozesse der PCL GmbH wurden schnell definiert: es sind der Vertrieb von Serviceartikeln, der Vertrieb von Ersatzteilen, sowie der gesamte Service für Maschinen, welcher vorrangig die Werkstattarbeit beinhaltet. Diese Prozesse dienen der Wertschöpfung des Unternehmens und sind Prozesse, welche beim Kunden beginnen und enden. Alle anderen Prozesse, wie z.B. der Abwicklungsprozess, sind Unterstützungsprozesse und werden, wenn sie fehlerfrei funktionieren, von externen Interessenten nicht bemerkt. Die entwickelten Prozesse werden mit Hilfe des in Punkt 3.1. vorgestellten Programms ViFlow in Flussprogrammen visualisiert. Die Prozesslandschaft der PCL GmbH stellt sich wie folgt dar:

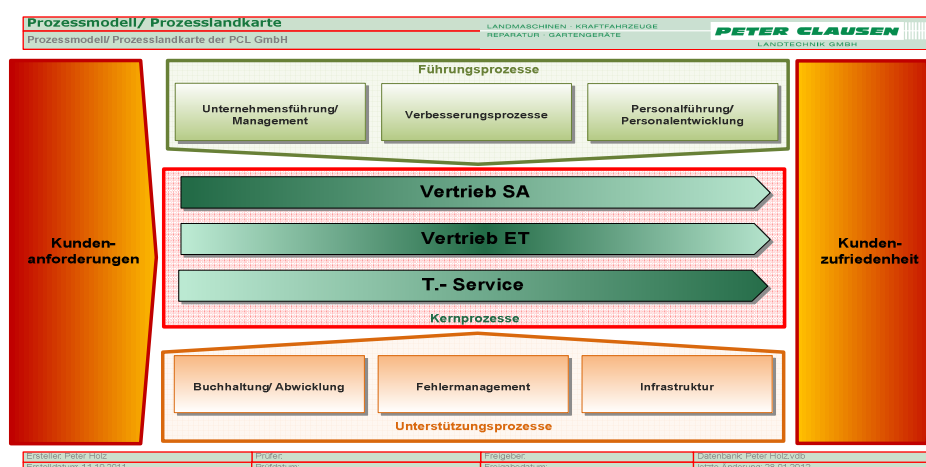


Abbildung 21: Prozesslandschaft Eigenanfertigung

Im Frühjahr 2012 sollen die drei Kernprozesse im Unternehmen eingeführt werden. Bisher befinden sich der Prozess SA- Vertrieb mit dessen unterstützenden Prozessen der Abwicklung in der Testphase.

Die Entwicklung der Prozesse beschränkt sich nicht auf die Diagramme, vielmehr war es wichtig, möglichst alle wichtigen Informationen in Form mitgeltender Dokumente zu hinterlegen. Das dient einerseits der einfacheren Umsetzung der Tätigkeiten und der Motivationsförderung. Andererseits ist es zwingend notwendig, auch kleinste Details zu definieren, da die Aussagen und Vorgaben, welche verfasst wurden, für die Mitarbeiter bindend sind. Die bisher entstanden Unterlagen, welche mit dem virtuellen Handbuch verknüpft sind, werden in einer Datenbibliothek auf dem Firmenserver gespeichert. Durch die durchgehende Angabe von der genauen Bezeichnung des jeweiligen Dokumentes, Freigabedatum und Versionsnummer ist eine ständige Rückverfolgbarkeit gewährleistet, und Veränderungen sind leicht durchführbar (mit entsprechender Kennzeichnung- nach jeder Änderung muss das Dokument als neue Version freigegeben werden). Alle Unterlagen werden im Projektteam erstellt und können erst nach Prüfung durch die Geschäftsleitung freigegeben werden, da diese hauptverantwortlich ist.

Zur besseren Übersichtlichkeit wurden alle Unterlagen in der Bibliothek in folgende Kategorien eingeteilt:

AA_ Arbeitsanweisungen: die Arbeitsanweisungen beziehen sich auf das Warenwirtschaftssystem, es sind Anleitungen zur Bedienung der Software und Anweisungen zum korrekten einpflegen der Daten. Sie vermeiden, dass es durch Bedienfehler zu Dokumentationslücken und Nachfolgefehlern kommt, wie z.B. fehlerhafte Rechnungsstellung.

BB_ Beispiele/ Bilder: hier sind Beispiele für Standarddokumente und Anleitungen in Bildform hinterlegt. Das sind z.B. Stempelvorlagen oder Grundrisse und Gebietskarten.

CC_ Checklisten Clausen: diese Hilfsmittel führen in kurzer, prägnanter Form Hinweise und detailliert Schwerpunkte auf. Dadurch wird gewährleistet, dass bei der jeweiligen Arbeitsausführung nichts vergessen wird. Durch ihre einfache Form und ihre klare Formulierung können die Punkte solcher Checklisten schnell ins Gedächtnis übergehen und im Alltag zur Selbstverständlichkeit werden.

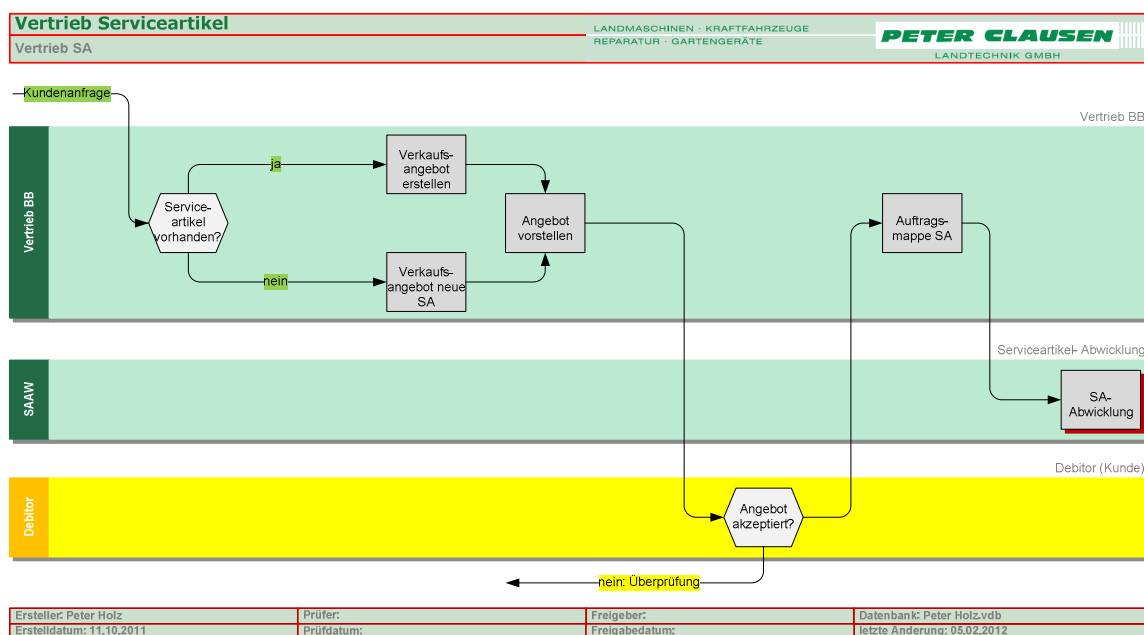
DD_ Diverse Dokumente: hier findet man betriebsintern gültige Vordrucke und Formulare, durch welche Abläufe im Prozess beschleunigt und standardisiert werden.

Zur Vollendung des virtuellen Handbuchs werden zu jedem Arbeitsschritt die passenden Unterlagen abrufbar sein. Dazu ist es schon jetzt, bei der Konzeption der ersten Prozesse, wichtig alle Vorgänge kritisch zu hinterfragen und Lösungen zu finden.

8.1.1. Serviceartikel- Vertrieb

Der Entwurf des Prozesses für den Serviceartikel- Vertrieb begann schon im Frühjahr des letzten Jahres und wurde seit dem einige Male überarbeitet. Dazu traf sich das Projektteam zu regelmäßig angesetzten Terminen.

Auch in seiner jetzigen Form sind weitere Änderungen nicht ausgeschlossen. Die folgende Abbildung zeigt die Abbildung des Prozesses im Programm ViFlow:



**Abbildung 22: Flussdiagramm „Serviceartikel- Vertrieb“
Eigenanfertigung**

Im Prozess des SA- Vertriebes ist es so, dass der Verkaufsberater den Kunden kontaktiert, oder, bei bestehendem Interesse, der Kunde selbst den Verkaufsberater. Dieses Interesse am Maschinenkauf, ob nun vom Verkaufsberater erzeugt oder vom Kunden selbst kund getan, ist der Input, welcher den Prozess auslöst.

Hier ist der Verkaufsberater besonders gefragt: Er muss sich mit seinem Verkaufsgebiet beschäftigen, d.h. seine Kunden und deren Betrieb mit ihren Strukturen und Maschinenbeständen kennen.

Als Hilfe und wie eine Art technisches Gedächtnis funktioniert eine Datenbank, in der alle Kunden über Profile gespeichert sind. Diese Profile enthalten alle notwendigen Daten über die Personen und deren Betriebe. Das Einpflegen der Daten ist Aufgabe der Verkaufsberater und ist gründlich auszuführen. Der Verkaufsleiter überprüft dazu in Stichproben den Zustand der Profile.

Bei Kundenanfragen muss der Verkaufsberater wissen, ob ein passender Serviceartikel bereits im Bestand der PCL vorhanden ist und in welcher Ausstattung und zu welchem Preis der SA angeboten werden kann. Ist kein passender SA vorhanden, bemüht sich der Verkaufsberater für den Kunden möglichst schnell eine Lösung in Form einer Neumaschine oder einer entsprechenden Gebrauchtmachine vom freien Markt zu finden. Unterstützung findet er beim Verkaufsberater für Gebrauchtmachines. Gerade auf dem Gebrauchtmachinesmarkt ist es wichtig, mit Informationen und Hintergrundwissen den Zustand von Maschinen und die entsprechende Preisgestaltung zu ermitteln, um keine Fehlkäufe zu tätigen.

Als Folge eines guten Beratungsgespräches, in welchem ein Angebot unterbreitet wurde, hat der Kunde das Angebot angenommen. Damit ist für den Verkaufsberater seine Arbeit vorerst abgeschlossen, die weitere Bearbeitung der Papiere übernimmt die SA- Abwicklung. Voraussetzung dafür ist die vollständig und korrekt ausgefüllte Verkaufsmappe, und zwar nach den Vorgaben der Dokumente, welche im Handbuch hinterlegt sind.

Die Verkaufsberater konnten in der Vergangenheit, jeder für sich, recht individuell und flexibel arbeiten, solange die Zahlen stimmten, was von der Geschäftsleitung überprüft wurde. Der Prozess an sich barg aber viele Schwierigkeiten, von denen hier nur einige genannt werden sollen: der fachlich korrekte Inhalt der Beratungsgespräches kann von einer Person nicht für alle zu verkaufenden Maschinen und Geräte garantiert werden. Absprachen mit anderen Abteilungen erfolgten mehr oder weniger genau und oft mussten Details im Nachhinein erfragt werden oder gingen im Alltag unter. Wenn die Werkstatt aber keine genauen Informationen zur gewünschten Montage hat, kann sie nicht fehlerfrei und termingerecht arbeiten. Dazu kamen noch kurzfristige telefonische Absprachen des Verkaufsberaters mit dem Kunden, so dass es zu weiteren Verzögerungen kommen konnte. Ein anderes Problem war, dass niemand regelmäßig den Lieferstatus der geordneten Maschinen überprüfte, so verstrichen Wunschtermine der Kunden, was diese berechtigterweise verstimmt, ohne dass es Konsequenzen für den Lieferanten gab.

Im Ergebnis war festzustellen, dass es eine unzureichende Kommunikation und Kontrolle in alle Richtungen gab.

Um diese Probleme zu beseitigen, wurde eine neue Abteilung geschaffen: die Abteilung Abwicklung & Controlling. Insbesondere die Abwicklung soll die Verknüpfung zwischen den Abteilungen sein welche am Serviceartikelvertrieb mit beteiligt sind, und dass sind, wie wir feststellen werden, alle Abteilungen der PCL GmbH. Auch für die Beratung des Kunden kann und soll der Berater mit dem Produktspezialisten zusammenarbeiten. Durch die große Produktvielfalt und immer höher spezialisierte Technik kann der Kundenberater nicht mehr alle Details und Verkaufsargumente für alle Maschinen kennen. Dafür ist der Produktspezialist speziell geschult.

Genau diese Zusammenarbeit soll auch dem Kunden generiert werden, denn das zeigt ihm, dass sein Händler sich mit seinen Ansprüchen beschäftigt und alles versucht, um diesen gerecht zu werden. Diese Zusammenarbeit wird auch im weiteren Entstehen des Handbuches über die verknüpften Prozesse ersichtlich sein.

Im Rahmen des Verkaufsgesprächs wird der Berater dem Kunden ein oder mehrere Angebote vorstellen. Dieser kann nun entscheiden, ob er darauf eingehen möchte. Ist er von einem Angebot überzeugt, fertigt der Verkaufsberater einen Verkaufsauftrag an, auf welchem die Angebotsdetails festgehalten werden und welcher von beiden Parteien gegengezeichnet wird.

An dieser Stelle stoßen wir auf den wichtigsten Entscheidungspunkt des Serviceartikel-Vertriebs- Prozesses: ist der Kunde von dem ihm unterbreiteten Angebot überzeugt worden und nimmt dieses an? Lehnt er ab, endet der Prozess an dieser Stelle, und es findet keine Wertschöpfung statt! Ein Konnektor im Flussdiagramm mit der Beschriftung „Überprüfung“ wird zukünftig zu einem entsprechenden Überprüfungsprozess führen, welcher einer in einer ganzen Anzahl von Verbesserungsprozessen sein wird.

Im Vorfeld hat sich das Projektteam zu diesem Problem Gedanken gemacht um Ursachen für die Ablehnung des Kunden zu beschreiben. Aus diesem Brainstorming wurde ein Ursachen-Wirkungs- Diagramm erstellt, welches die folgende Abbildung zeigt:

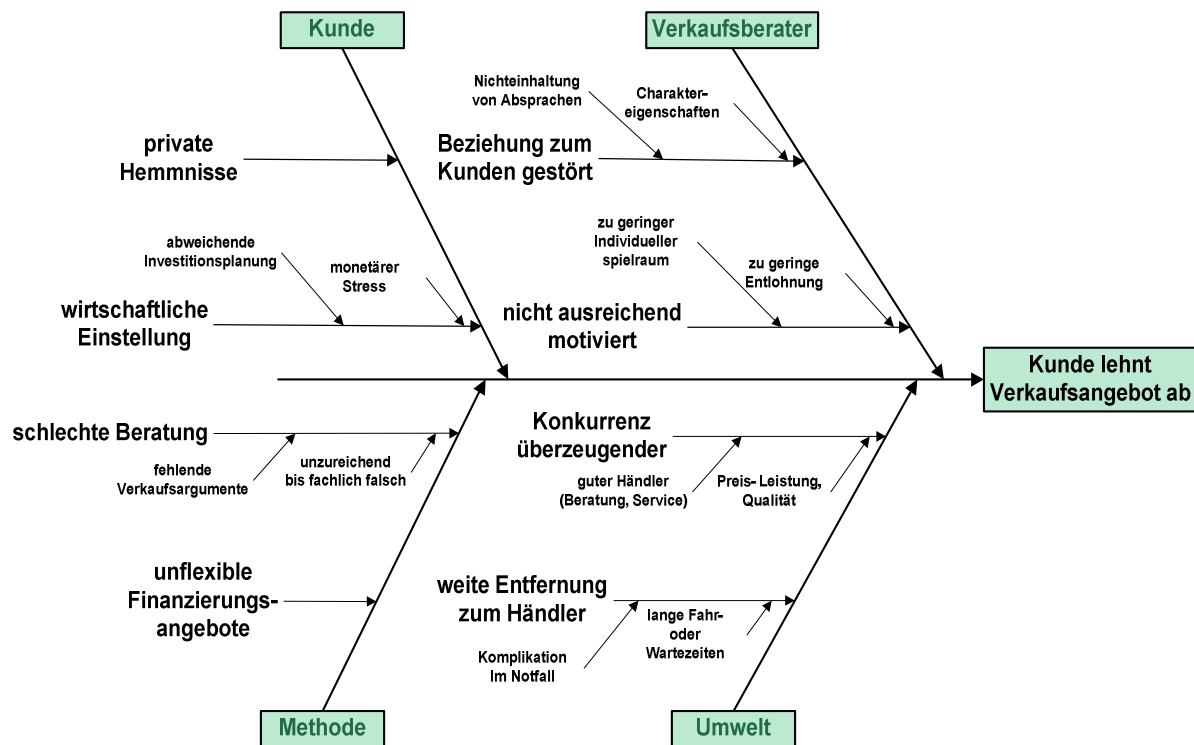


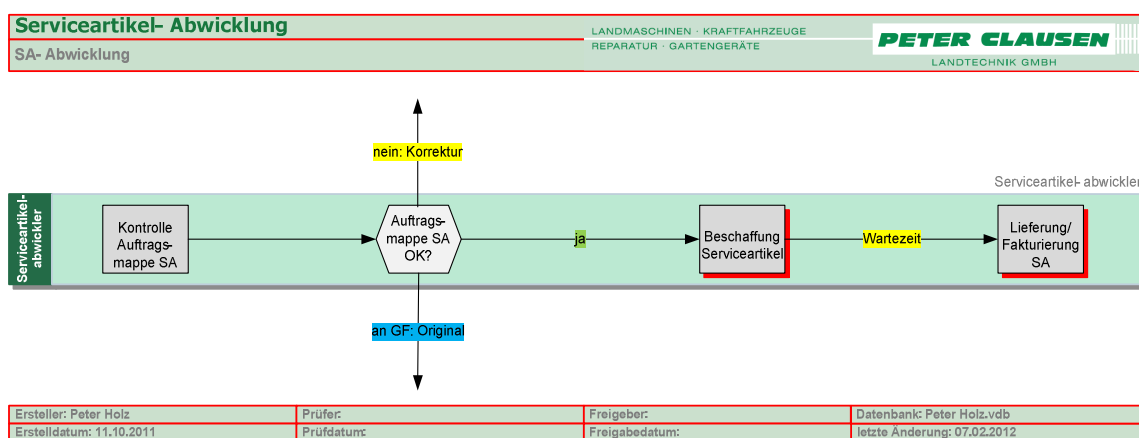
Abbildung 23: Ishikawa- Diagramm: „Kunde lehnt Verkaufsangebot ab“
Eigenanfertigung

Auf den Kunden als Individuum kann das Unternehmen kaum Einfluss nehmen. Es kann nur versucht werden, ihn von den Produkten und Dienstleistungen durch sehr gute Angebote und Verkaufsargumente zu überzeugen. Auch auf die Finanzierungen sind schwer durch den Händler zu beeinflussen. Sie unterliegen den Vorgaben der jeweiligen Kreditgeber. Ebenfalls schwer bis unmöglich ist eine Einflussnahme auf die Umwelt. Die Mitbewerber können nur im Rahmen des normalen Wettbewerbs beeinflusst werden, das heißt, die PCL GmbH muss sich besser am Markt positionieren als die Mitbewerber. Auf die Infrastruktur kann überhaupt nicht reagiert werden. Die meisten Möglichkeiten hat das Unternehmen, auf den VB Einfluss zu nehmen. Es sollte alles dafür getan werden, den Verkaufsberater durch verschiedenste Motivation zufrieden zu stimmen, damit er beste Leistung erbringt. Dafür gibt es diverse Ansätze (z.B. nach der Maslowschen Bedürfnis- Pyramide), nach welchen das Management seine Mitarbeiterführung richten sollte.

Der Auftrag kommt in die Auftragsmappe, welche an die Serviceartikel- Abwicklung übergeben wird. In welcher Form die Auftragsmappe übergeben wird, ist in der, im Programm hinterlegten Checkliste „CC_01: Auftragsmappe Serviceartikel“ im Detail festgelegt.

Sie enthält den vollständig ausgefüllten Verkaufsauftrag mit dazugehöriger Kalkulation, jeweils in doppelter Ausführung. Bei Inzahlungnahme eines gebrauchten Serviceartikels muss auch der Rücknahmeauftrag mit Kalkulation in doppelter Form hinzugefügt werden sowie eine Gebrauchtmaschinenkarte. Für auszuführende Werkstattarbeiten muss der VB einen Serviceauftrag ausfüllen, welcher alle zu erledigenden Arbeiten definiert. Dieser wird ebenfalls erst von der Abwicklung kontrolliert und dann dem technischen Service übergeben. Bei nachträglichen Änderungen im Auftrag muss der VB der Abwicklung schnellstmöglich Bescheid geben, sonst werden diese nicht mehr berücksichtigt. Die Werkstatt führt nur Aufträge aus, welche vom SA- Abwickler eingereicht wurden um zu verhindern, dass die Serviceaufträge ohne vorherige Kontrolle oder sogar doppelt ausgeführt werden. Die Originale der Unterlagen werden nach Sichtung durch den Abwickler, zur Kontrolle der Geschäftsführung vorgelegt.

Alle Unterlagen sind im WebModel als Beispieldokumente als auch als Blanko-Formulare hinterlegt. Das garantiert dem Management, dass jeder beteiligte Mitarbeiter die Chance hat, die Auftragsmappe komplett und fehlerfrei an den Bindungsstellen zwischen den Abteilungen zu übergeben. Damit ist eigentlich die Arbeit des Beraters an diesem Auftrag erledigt, der Prozess endet mit der Übergabe der Auftragsmappe an die Abwicklung und liefert so den Input für den Prozess der Serviceartikel- Abwicklung, welcher hier im Flussdiagramm abgebildet ist:



**Abbildung 24: Flussdiagramm „Serviceartikel- Abwicklung“
Eigenanfertigung**

Der Prozess der Abwicklung wird in mehreren Abbildungen dargestellt. Auf dem Computer ist die ganze Darstellung einfacher und selbsterklärend. Die Abwicklung ist ein Unterstützungsprozess für den Serviceartikel- Vertrieb. Es ist erkennbar, wie stark dieser Prozess über alle Abteilungen verknüpft ist. Wenn dieser Prozess ohne Fehler abläuft, wofür eine nach Vorschrift angefertigte Verkaufsmappe als Input Voraussetzung ist, hilft er, den SA- Vertrieb zu vereinfachen und gibt den Verkaufsberatern mehr Zeit, im Außendienst bei den Kunden zu wirken.

Auch endet der Prozess des Vertriebes nicht mehr unmittelbar beim Kunden. Über die Abwicklung sind mehrere Instanzen der Kontrolle und Bearbeitung hinzu gekommen, bevor der SA übergeben wird. In Zukunft soll eine gut vorbereitete Maschinenübergabe, vor welcher im Vorfeld eine Endkontrolle durchgeführt wird, dem Kunden zeigen, das er ein fertiges Produkt erhält, welches sein Händler mit voller Aufmerksamkeit vorbereitet und auf ihn individuell abgestimmt hat. Dazu wird im Standort Kleptow ein Übergaberaum eingerichtet.

Am Ende muss der Prozess des SA- Vertriebes effektiv genug sein, den Markt im Verkaufsgebiet, welcher einem jährlichen Marktvolumen von 400 Traktoren, 80 Mähdreschern und 20 Feldhäckslern sowie weiterer diverser Landtechnik entspricht, soweit zu durchdringen, das ein Marktanteil von 30% relativ kurzfristig erreicht und gehalten werden kann.

8.1.2. Der Ersatzteil- Vertrieb

Der Vertrieb von Ersatzteilen ist ein weiterer Kernprozess der PCL GmbH. Dazu ist es nötig, ein effektives Lager zu betreiben, welches mit geringen Kosten höchst möglichen Umsatz erzielt.

Das ist nur möglich, wenn alle Problemstellen im Vorfeld betrachtet werden. Dazu wurde im Projektteam ein Affinitätsdiagramm erstellt, welches die folgende Abbildung zeigt:

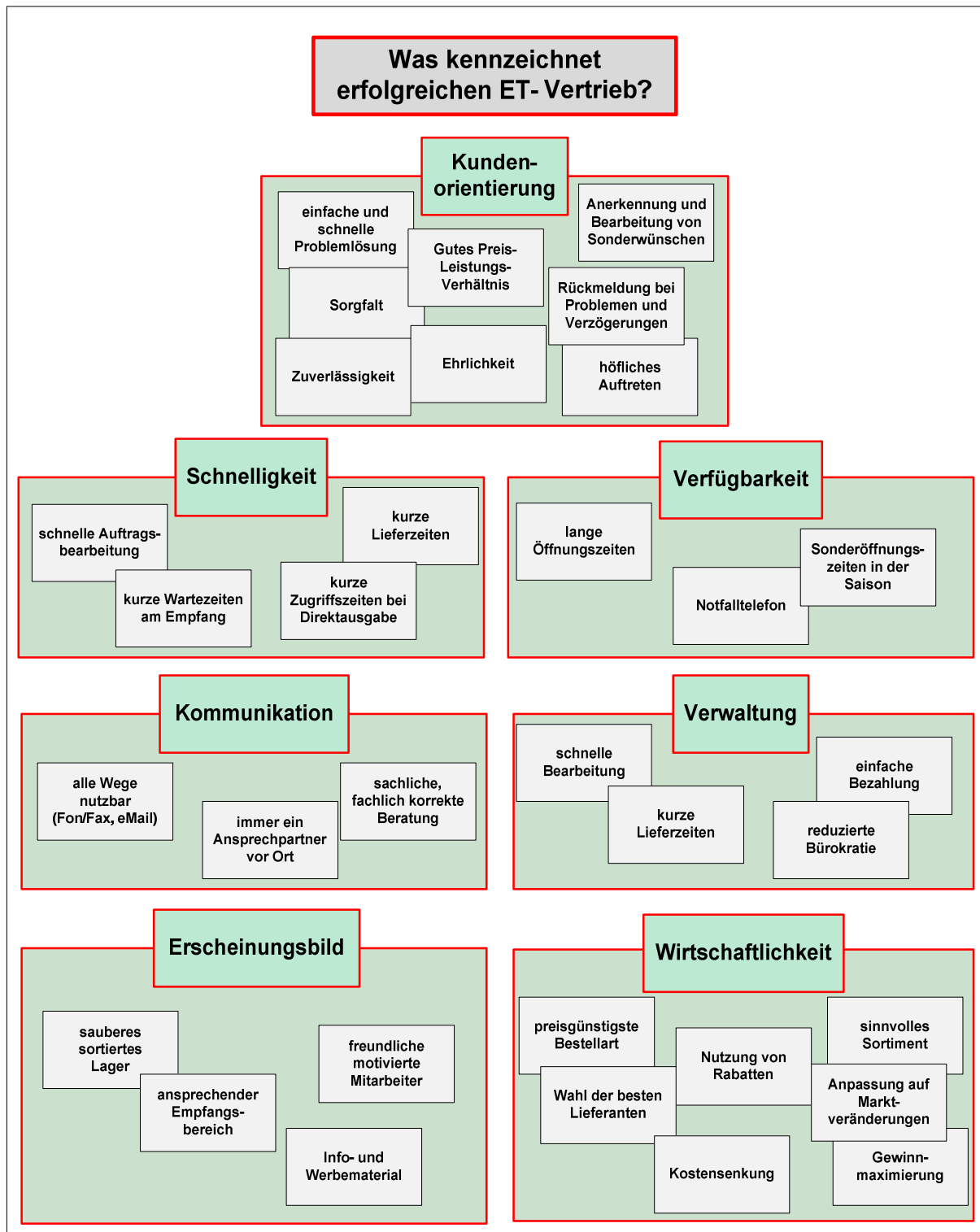
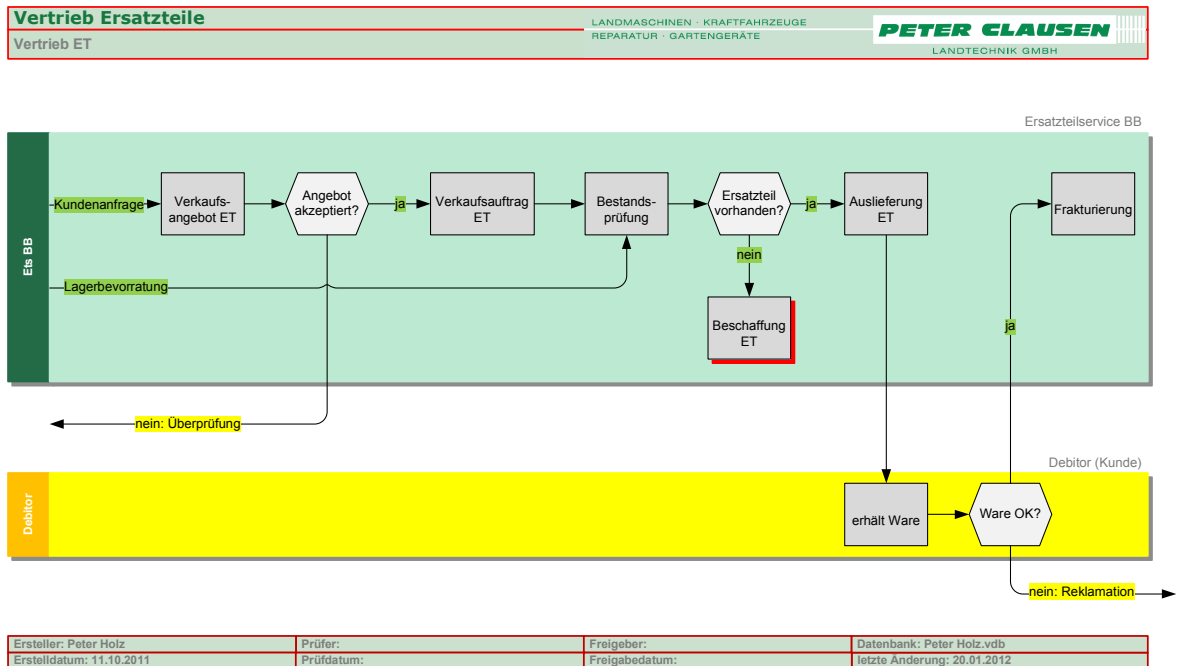


Abbildung 25: Affinitätsdiagramm Eigenanfertigung

Auf der Grundlage dieser Betrachtungen wurde folgender Prozess entwickelt und im Flussdiagramm dargestellt:



**Abbildung 26: Flussdiagramm „Vertrieb Ersatzteile“
Eigenanfertigung**

Das Diagramm lässt erkennen, dass der Prozess des ET- Vertriebes einerseits mit einer Kundenanfrage beginnen kann, oder aber über die Lagerbevorratung. In beiden Fällen wird der Prozess durch den Bedarf eines Kunden ausgelöst: bei der Kundenanfrage ist es der Bedarf eines externen Kunden, bei der Lagerbevorratung handelt es sich um den Bedarf des Lagers als internen Kunden. Die Lagerbevorratung stellt sicher, dass der Lagerinhalt immer konstant gehalten wird, also verkaufte Teile nachbestellt werden. Der Inhalt des Lagers, also Menge und Sortiment, beruht einerseits auf jahrelanger Erfahrung und Beobachtung des ET-Vertriebes, andererseits gibt es auch Vorgaben und Vorschläge von den Lieferanten, welche diese auf Grund ihrer Erfahrungen geben.

Auch im Bereich des Lagers wird mit dem neuen WWS gearbeitet. Dieses sammelt Daten über die Veränderungen im Lagerbestand und errechnet daraus seinerseits Bestellvorschläge. Das vereinfacht das Management des Lagerbestandes erheblich.

Dem externen Interessenten, welcher nach einem Ersatzteil fragt, wird in einem Beratungsgespräch ein Angebot erstellt. Ist der Kunde damit einverstanden, erzeugt das Lagerpersonal einen Verkaufsauftrag. Dann wird überprüft ob das Teil im Bestand vorhanden ist, wenn das der Fall ist, kann es direkt ausgegeben werden, ansonsten muss es der Mitarbeiter bestellen.

Wenn der Kunde sein Ersatzteil erhält, entscheidet er, ob alles zu seiner Zufriedenheit ist. Hat er ein beschädigtes oder nicht das richtige Teil erhalten, hat er die Möglichkeit der Reklamation. Diese wird in einem separaten Prozess im Handbuch dargestellt. Um Reklamationen zu vermeiden, ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die richtigen Teile bestellen, den Wareneingang prüfen und die Ware sorgfältig behandeln.

Da der Betrieb eines Ersatzteillagers Kosten verursacht, ist es für das betriebswirtschaftliche Ergebnis wichtig, durch optimale Nutzung des Lagerplatzes und den Vertrieb vieler Ersatzteile diese Kosten nicht nur zu decken, sondern Gewinn zu erzielen und diesen zu erhöhen. Ein wichtiger Faktor dafür ist die Planung der Bestellungen. Es gibt jederzeit die Möglichkeit, Teile per Express- Bestellung zu ordern. Das ist die schnellste, aber auch die teuerste Variante der Ersatzteil- Beschaffung. In der Saison, bei dringenden Kundenwünschen und Notfällen ist es notwendig, diese Bestellform zu wählen, da die Teile über Nacht geliefert werden. Der Anteil an Express- Bestellungen sollte aber unter 30% in der Gesamtbestellmenge liegen, da das Unternehmen die Mehrkosten selber tragen muss. Anders ist es, wenn Großeinkäufe und Sonderrabatte zur Bestellung genutzt werden. Diese Vergünstigungen werden nicht an den Kunden weitergegeben. Es muss also intelligent geplant werden, um möglichst viel Marge zu erzielen und dabei die Kundenbedürfnisse zu erfüllen. Genaue Angaben und Hinweise zu Bestellungen und Rabatten sind auch hier wieder im Handbuch hinterlegt (z.B. als Checkliste „CC_08 Ersatzteil- Beschaffung“).

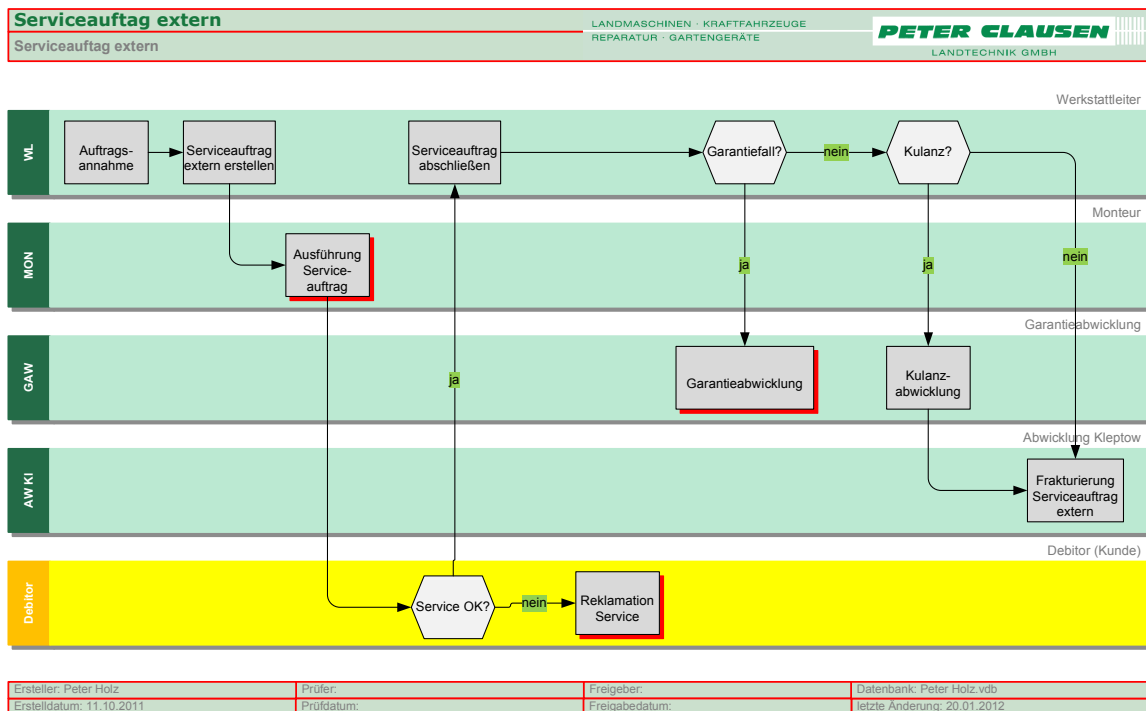
8.1.3. Der Technische Service

Der Technische Service bearbeitet sämtliche Serviceaufträge. Diese lassen sich einteilen in interne und externe Aufträge. Interne Aufträge sind alle Aufträge, welche mit einem Serviceauftrag aus der Serviceartikelabwicklung beginnen (Input). Inhalt dieser Aufträge sind Reparaturen, Nachrüstungen von gewünschten Komponenten, Inspektionen und individuelle Anpassungen an der Technik, welche vom SA- Vertrieb an Kunden verkauft werden.

Externe Aufträge sind alle Aufträge, welche sich auf Reparaturen an Technik beziehen, welche sich bereits im Besitz der Kunden befinden.

Jeder Kunde, (auch der Verkaufsberater oder der SA- Abwickler als interner Interessent), wird von einem Mitarbeiter der Werkstatteleitung beraten. Die Inhalte, welche bei der Beratung berücksichtigt werden, sind alle in einer Checkliste festgelegt, welche mit dem Abteilungsleiter des Technischen Service erstellt wurde und im Handbuch als „CC_12 Kundenberatung Technischer Service“ einzusehen sind.

Die Beratung dient dazu, alle Bedürfnisse des Kunden festzustellen, auch die, welche er durch fehlende Fachkenntnisse nicht selber erkennt. Weiterhin sind Arbeitsanweisungen hinterlegt, welche beschreiben, wie die Daten zu Serviceartikel und Serviceauftrag im WWS eingepflegt werden. Dieses Prozedere ist der Beginn des Prozesses „Serviceauftrag extern, welcher hier als ViFlow- Flussdiagramm dargestellt ist:



**Abbildung 27: Flussdiagramm „Externer Serviceauftrag“
Eigenanfertigung**

Anhand der Swimlanes ist zu erkennen, dass mehrere Mitarbeiter an diesem Prozess beteiligt sind, und zwar auch Abteilungs- übergreifend. Nachdem der Werkstattleiter den Auftrag angenommen und dafür einen Serviceauftrag erstellt hat, kann er diesen einem Monteur zuweisen. Dabei achtet der Werkstattleiter auf die besonderen Stärken und Schwächen sowie den Ausbildungsstand der Monteure (bei Mähdrescher- Reparaturen z.B. ist ein erfahrener Servicetechniker für Erntemaschinen zu bevorzugen). Derzeit ist der neu eingestellte Verantwortliche für die Mitarbeiter- Trainings mit der Planung und Schulung der Techniker beschäftigt, um den Ausbildungsstand zu erhöhen.

Der Monteur führt die im Serviceauftrag definierten Arbeiten durch. Dafür existiert auch ein eigener Prozess, wie das im Flussdiagramm rot hinterlegte Prozessfeld zeigt.

Ist der Auftrag ausgeführt und von der Werkstattleitung kontrolliert, kann er abgeschlossen werden. Vom Werkstattleiter wird nun geprüft, ob ein Garantiefall vorliegt. Ist das der Fall, beginnt in der Garantieabwicklung der entsprechende Prozess, welcher ebenfalls in allen Einzelheiten im virtuellen Handbuch hinterlegt ist. Es kann auch der Fall sein, dass ein Kulanzantrag an den Hersteller gestellt wird. Diese Arbeit wird auch vom Garantieabwickler übernommen. Wurde der Serviceauftrag entsprechend den Vorgaben zu Ende bearbeitet geht er zur Sachbearbeitung in die Abteilung Abwicklung & Controlling und kann dort fakturiert werden.

Durch die unruhigen Zeiten in der Betriebsvergrößerung waren die Mitarbeiter im Technischen Service merkbar unzufrieden. Auf das Stammpersonal und die Werkstatt in Kleptow kam relativ plötzlich eine größere Anzahl von Serviceaufträgen zu, welche trotzdem termingerecht bearbeitet werden mussten. Um die Ursachen dieser Unzufriedenheit zu erkennen und abzustellen, hat sich das Projektteam unter zur Hilfenahme einer Kraftfeldanalyse mit dem Problem befasst und einen Aktionsplan erstellt, welcher bereits umgesetzt wird.

Dazu wurden alle wichtigen hemmenden und fördernden Faktoren zusammengetragen und gegenüber gestellt und die drei, welche uns am stärksten hemmend und am stärksten fördernd erschienen, farbig gekennzeichnet:

DAS PROBLEM: Unzufriedene Mitarbeiter im Technischen Service	
DAS ZIEL: Absolute Zufriedenheit der Mitarbeiter im Technischen Service	
Was hemmt unsere Mitarbeiter?	Wie können wir fördernd einwirken?
unzureichende Entlohnung	Anpassung der Vergütung
Arbeitsumfeld nicht zufriedenstellend: Aufenthaltsraum zu klein und nicht einladend gestaltet	Vergrößerung und Sanierung des Aufenthaltsbereiches
fehlendes Personal führt zu Mehrbelastung	Einstellung von Mitarbeitern bis erreichen der Sollstärke
extreme Arbeitsspitzen in der Saison	Entschärfung der Arbeitsspitzen durch anbieten von Winterinspektionen und Wartungsvergünstigungen in der Nebensaison
veraltete Werkstatteinrichtung mit fehlendem Spezialwerkzeug	Aufrüstung der Werkstatt mit neuer Einrichtung und Anschaffung der benötigten Arbeitsmittel

9. Diskussion der Ergebnisse

Im Frühjahr 2011 hatte die Geschäftsführung der Peter Clausen Landtechnik GmbH die Idee, sich mit dem Thema des Qualitätsmanagement zu beschäftigen, mit dem Ziel, es für das Unternehmen nutzbar zu machen. Nach langwierigen Recherchen und ersten Schritten mit dem Programm ViFlow wurde klar, dass die Konzeption eines QM- Systems nicht nur eine Option, sondern ein Muss für das Unternehmen ist.

Eine solche Konzeption ist ein langwieriges Unterfangen. Bisher sind alle Ergebnisse, welche heute vorliegen, in Eigenarbeit und ohne professionelle Hilfe entstanden. Dabei geht es momentan nicht um die Zertifizierung der PCL GmbH nach DIN EN ISO 9001, sondern darum, sich mit den bisherigen Abläufen und den Wünschen für zukünftige Abläufe zu beschäftigen. Wenn man sich mit den aktuellen Zuständen auseinandersetzt und die darin enthaltenen Missstände erkennt und sich als Unternehmen auch eingesteht, ist das der erste Schritt zu einer Verbesserung.

In diesem Sinne entstand ein Projekt, welches die volle Unterstützung des Management hat, so dass auch ausreichend monetäre und personelle Ressourcen freigemacht wurden. In der ersten Zeit konnten dabei der Belegschaft keine Ergebnisse präsentiert werden und es häuften sich die Fragen, wo eigentlich der Sinn in den stundenlangen Treffen des Projektteams liegen soll. Diese Neugier war sehr gut, denn sie ist die Voraussetzung für Sensibilisierung und Motivation für das Neue.

Während der Arbeit des Projektteams begann relativ plötzlich die Vergrößerung des Betriebes in Ihren 2 Stufen: erst durch die Integration der Standorte Zeestow und Neuholland und dann durch die darauf folgende Aufnahme des Standortes Neuhardenberg. Das Arbeitspensum aller Mitarbeiter erhöhte sich schlagartig, besonders das Management stand und steht weiterhin vor vielen Herausforderungen und Neuerungen.

Anstatt aber das Projekt jetzt auszusetzen entschloss man sich, gleich alle Standorte einzubinden und ein einheitliches System für die gesamte Firma zu entwickeln. Das bedeutete auch, bei mehreren Punkten fast von Null zu beginnen. Die Suche nach den verschiedenen Ursachen von Kunden- und Mitarbeiterunzufriedenheiten musste auf die neuen Standorte ausgeweitet werden. Die Angestellten der neuen Standorte arbeiteten bisher im Tagesgeschäft auf eine andere Weise als die PCL GmbH, in vielen Besprechungen lernte man voneinander. Positiv bewertete Arbeitsweisen sollten für das Unternehmen erhalten und übernommen werden.

In der Organisation fanden Veränderungen statt: die Betriebsleitung wurde gestrafft, neue Arbeitsstellen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung entstanden.

Das Projekt musste somit neuen, höheren Ansprüchen genügen: ein virtuelles Handbuch sollte entstehen, welches für alle Mitarbeiter der PCL GmbH gültig ist und alle Arbeitsabläufe detailliert, unmissverständlich und bindend beschreibt und dabei nicht abschreckend wirkt sondern motivierend und vereinfachend.

Am heutigen Tag ist dieses Handbuch Realität und auf dem Firmenserver für alle verfügbar. Es ist noch lange nicht vollständig, aber es enthält die Kernprozesse, eingebettet in der Prozesslandschaft. Diese sind so klar definiert und mit Informationen und Dokumenten hinterlegt, dass sie Ihre Testphase beenden und mit Zustimmung der Geschäftsleitung ab dem 1. März im Tagesgeschäft eingesetzt werden.

Dazu mussten nicht nur inhaltliche, sondern auch technische Hindernisse überwunden werden, um ein Netzwerk zu schaffen, welches nicht nur jedem einen einfachen Zugriff auf das Handbuch gewährt, sondern auch eine leichte und schnelle Aktualisierung zulässt.

All diese bisherigen Bestrebungen wurden, wie bereits erwähnt, ohne professionelle Hilfe durchgeführt. Deshalb ist nicht sicher, ob das bisher konzipierte QM- System den fachlichen Ansprüchen standhalten würde, welche z.B. für ein Audit im Sinne der DIN EN ISO 9001 vorausgesetzt werden. Sicher aber ist, dass Erkenntnisse gesammelt und Ideen entwickelt wurden, welche einen das Unternehmen mit einem völlig neuen Blick sehen lassen: nicht mehr eine starre, funktionsorientierte Einheit ist sichtbar, sondern eine Produktionsplattform, wo vielseitig verknüpfte Prozesse ablaufen welche sich gegenseitig aktivieren, kontrollieren und unterstützen und den Menschen, welche mit ihnen arbeiten, die Möglichkeit geben, individueller und eigenverantwortlicher zu Handeln und dadurch Erfolge und Zufriedenheit zu erfahren.

Auch in Zukunft wird in der Peter Clausen Landtechnik GmbH weiter daran gearbeitet das System zu erweitern und zu verbessern. Über Kennzahlen sollen die Prozesse messbar werden um ihre Wirksamkeit zu überprüfen. Ziel ist es, ein Qualitätsmanagementsystem im Unternehmen zu implementieren, welche zur Zufriedenheit aller funktioniert.

10. Fazit

Das Ziel, ein Qualitätsmanagementsystem in der Peter Clausen Landtechnik GmbH zu implementieren, wurde erreicht. Das System ist noch lange nicht vervollständigt, aber durch die Ergebnisse aus den vorangegangenen Gedankenspielen, Ideensammlungen, Ursachenforschungen und Erkenntnissen, welche für das Qualitätsmanagement notwendig sind, ist es gelungen, mindestens eine Grundlage zu schaffen, auf welcher weitere Prozesse entwickelt werden können, welche weiter mit den entstandenen Prozessen verknüpft werden, um diese zu unterstützen, zu fördern und zu überwachen.

Die neuen Prozesse müssen sich jetzt in der Praxis bewähren. Bei ihrem Einsatz werden in Zukunft Kennzahlen genutzt und gemessen, welche später helfen, sie zu verbessern und damit dem Unternehmen die Chance geben, mit hochqualitativen Dienstleistungen Kunden zufrieden zu stellen und zu binden und sich so am Markt und im Wettbewerb an erster Stelle zu positionieren und diese Position zu halten und zu festigen.

II. Abkürzungsverzeichnis

AA	→	Arbeitsanweisung
BB	→	Bilder/ Beispiele
CC	→	Checklisten Clausen
DD	→	diverse Dokumente
ET	→	Ersatzteil
GF	→	Geschäftsführer
PCL GmbH	→	Peter Clausen Landtechnik GmbH
SA	→	Serviceartikel
VB	→	Verkaufsberater
VA	→	Verkaufsauftrag
WWS	→	Warenwirtschaftssystem

III. Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: **Normenfamilie DIN EN ISO 9000**
<http://www.qmb.de/image/Zertifizierung/1994-2.gif/2000-2.gif>
- Abbildung 2: **Acht Grundsätze des Qualitätsmanagement**
http://www.qtms.de/index_dateien/image057.jpg
- Abbildung 3: **Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9001**
http://www.qm-infocenter.de/qm/bs/download_bplic.asp?pic=127
- Abbildung 4: **Kano- Modell**
<http://www.bohrenkaemper.net/>
- Abbildung 5: **Prozess**
Eigenanfertigung
- Abbildung 6 : **Das Handbuch im WebModel**
erstellt mit ViFlow, Eigenanfertigung
- Abbildung 7: **Diagramm- Details in ViFlow**
Eigenanfertigung
- Abbildung 8: **Aufbau des Fischgrät- Diagramms**
erstellt mit Microsoft Office Visio, Eigenanfertigung
- Abbildung 9: **Kraftfeldanalyse**
Eigenanfertigung
- Abbildung 10: **Auswertung Kundenzufriedenheit**
Eigenanfertigung
- Abbildung 11: **Die Standorte Bordelum und Kleptow**
<http://www.clausen-landtechnik.de/Startseite/Startcenter.htm>
- Abbildung 12: **Gebietskarte Peter Clausen Landtechnik GmbH Brandenburg**
Eigenanfertigung Andy Manz
- Abbildung 13: **Organigramm Peter Clausen Landtechnik GmbH Brandenburg**
Eigenanfertigung Andy Manz/ Peter Holz
- Abbildung 14: **Organigramm Technischer Service Brandenburg**
Eigenanfertigung
- Abbildung 15: **Organigramm SA- Vertrieb Brandenburg**
Eigenanfertigung

Abbildung 16: **Organigramm ET- Vertrieb Brandenburg**
Eigenanfertigung

Abbildung 17: **Organigramm Abwicklung & Controlling Brandenburg**
Eigenanfertigung

Abbildung 18: **Organigramm Marketing & Kundenservice Brandenburg**
Eigenanfertigung

Abbildung 19: **Unternehmensphilosophie**
Eigenanfertigung

Abbildung 20: **Führungsgrundsätze**
<http://www.axelspringer.de/artikel/Die-Fuehrungsgrundsaeetze>

Abbildung 21: **Prozesslandschaft**
Eigenanfertigung

Abbildung 22: **Flussdiagramm: „Serviceartikel- Vertrieb“**
Eigenanfertigung

Abbildung 23: **Ishikawa- Diagramm: „Kunde lehnt Verkaufsangebot ab“**
Eigenanfertigung

Abbildung 24: **Flussdiagramm: „Serviceartikel- Abwicklung“**
Eigenanfertigung

Abbildung 25: **Affinitätsdiagramm: „Was kennzeichnet erfolgreichen ET- Vertrieb“**
Eigenanfertigung

Abbildung 26: **Flussdiagramm: „Vertrieb Ersatzteile“**
Eigenanfertigung

Abbildung 27: **Flussdiagramm: „Externer Serviceauftrag“**
Eigenanfertigung

Abbildung 28: **Tabelle zur Kraftfeldanalyse**
Eigenanfertigung

Abbildung 29: **Aktionsplan**
Eigenanfertigung

IV. Quellenverzeichnis:

Printmedien:

- Wagner, K. W.: **PQM- Prozessorientiertes Qualitätsmanagement- Leitfaden zur Umsetzung der ISO 9001:2000**
3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage,
Carl Hanser Verlag München, Wien, 2006
- Becker, P.: **Prozessorientiertes Management: nach der Revision 2000 der Normenfamilie DIN EN ISO 9000**
Hrsg.: Prof. Dr.- Ing. W. J. Bartz,
Expert- Verlag, Renningen, 2001
- Reinhart, G.,
Lindemann, U.,
Heinzl, J.: **Qualitätsmanagement- Ein Kurs für Studium und Praxis**
Springer Verlag, Berlin, 1996
- Graebig, K.: **DIN EN ISO 9001:2008- Änderungen und Auswirkungen**
4. vollständig überarbeitete Auflage,
Hrsg.: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.,
Beuth Verlag, Berlin, Wien Zürich, 2009
- Brauer, J. P.: **DIN EN 9000: 2000 ff. umsetzen- Gestaltungshilfen zum Aufbau Ihres Qualitätsmanagementsystems**
5. Auflage,
Hrsg.: Prof. Dr.- Ing. G. F. Kamiske,
Carl Hanser Verlag München, 2009
- Hemrich, A.
Harrant, H.: **Projektmanagement- In sieben Schritten zum Erfolg**
Hrsg.: Prof. Dr.- Ing. G. F. Kamiske
Carl Hanser Verlag München, Wien, 2002
- Hoeth, U.
Schwarz, W.: **Qualitätstechniken für die Dienstleistung- Die D7**
2. Auflage
Hrsg.: Prof. Dr.- Ing. G. F. Kamiske
Carl Hanser Verlag München, Wien, 2002
- Kamiske, G. F.,
Brauer, J. P.: **ABC des Qualitätsmanagements**
2. Auflage
Hrsg.: Prof. Dr.- Ing. G. F. Kamiske
Carl Hanser Verlag München, Wien, 2002
- Bruhn, M.: **Qualitätsmanagement für Dienstleistungen:**
-

- Grundlagen- Konzepte- Methoden**
4. verbesserte Auflage
Springer Verlag Berlin, 2003
- DGQ: **Lehrgang: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement 1.: Grundlagen**
6. Ausgabe
2007
- DGQ: **Lehrgang: Prozessorientiertes Qualitätsmanagement 2.: Umsetzung und Bewertung**
6. Ausgabe
2007
- Hölzle, P.,
Grünig, C.: **Projektmanagement- Professionell führen- Erfolge präsentieren**
Rudolf Haufe Verlag München, 2002
- Murphy, J. A.: **Dienstleistungsqualität in der Praxis- Ein Handbuch für den praktischen Gebrauch**
Carl Hanser Verlag München, Wien, 1994

Internetquellen:

Katalog der 100 typischen Auditfragen DIN EN ISO 9001:2000

<http://www.pbi-klose.de/Bilder/Auditfragen-9000.pdf>
ohne Autor, gesichtet: 13. 05. 2011

Vorgehen bei der Durchführung der FMEA- Gefahrenanalyse

http://www.riedel-doku.de/images/download/FMEA_Methode.pdf
ohne Autor, Stand: 2009, gesichtet: 12. 05. 2011

Prozesskennzahlen

http://dirkfischer.com/downloads/Prozesskennzahlen_Druckversion_Frankfurt.pdf,
Prof. Dr. Dirk Fischer, Stand 2005, gesichtet: 12. 05. 2011

Qualitätsmanagement für kleinere und mittlere Unternehmen

http://www.stmwivt.bayern.de/fileadmin/Web-Dateien/Dokumente/wirtschaft/Qualitaetsmanagement_KMU.pdf
ohne Autor, Stand: Juli 2001, gesichtet: 08. 08. 2011

FMEA- Tool

<http://www.hochleistungsorganisation.com/fmea.html>
Patrik Fritz, Petra Geist, Stand: 15. 01. 2009, gesichtet: 15. 11. 2011

Prozessmanagement

http://www.bwi.uni-stuttgart.de/uploads/media/5_LV_PM_Prozesskennzahlen__16.12.05.pdf
Werner Prautsch, Stand: 13. 01. 2006, gesichtet: 07. 05. 2011

Qualitätsmanagement und die ISO 9000er Normenfamilie

<http://hprichter.de/download/Qualitaetsmanagement.pdf>
Harry Zingel, Stand: 2000- 2009, gesichtet: 12. 05. 2011

V. Abstract

In dieser Bachelor- Thesis wird die Konzeption eines Qualitätsmanagementsystems in einem landtechnischen Dienstleistungsunternehmen beschrieben. Neben den notwendigen theoretischen Ausführungen wird das Unternehmen vorgestellt und die Idee des Konzeptes erläutert.

Ziel der Arbeit ist es, den Weg von typisch hierarchisch- funktionsorientierten Abläufen hin zu prozessorientiertem Arbeiten zu dokumentieren. Unter Anwendung von wichtigen Instrumenten des Qualitätsmanagements werden die entstandenen neuen Strukturen und Prozesse vorgestellt.

- **Qualitätsmanagement**
- **Prozess**
- **Dienstleistung**

In this bachelor- thesis the conception of a quality management- system in a company for agricultural trading and service enterprise is described. Beside the necessary theoretical description, also the company is presented and the idea of the concept is explained.

The target of this thesis is to document the development from typical hierarchical- function- oriented procedures to process- oriented work. With using important instruments of the quality management the new structures and processes will be presented.

- **quality management**
- **process**
- **service**

VI. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit versichere ich, dass ich diese Bachelor- Thesis selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Alle Ausführungen, die anderen Schriften wörtlich oder sinngemäß entnommen wurden, sind kenntlich gemacht.

Die Arbeit war in gleicher oder ähnlicher Fassung noch nicht Bestandteil einer Studien- oder Prüfungsleistung.

Unterschrift des Verfassers

VII. Anhang

Fragebogen zur Kundenzufriedenheit 2011

Debitor:

Name: _____ Datum: _____
Vorname: _____
Betrieb: _____
PLZ, Ort: _____
Tel.: _____
e- Mail: _____

1. Wie beurteilen Sie unseren Standort?

1 2 3 4 5

- | | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a. Erscheinungsbild | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b. Park- und Abstellmöglichkeiten | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c. Präsentation der Maschinen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d. Gestaltung Shop/ Eingangsbereich | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e. telefonischer Kontakt/ Erreichbarkeit | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| f. Auftreten anwesender Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| g. Begrüßung/ Weiterleitung zum Ansprechpartner | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| h. problemlose Beantwortung von Fragen | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| i. Homepage | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Wie beurteilen Sie die Gesamterfahrung mit Ihrem Händlerstandort? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Anmerkungen/ Kritik:

4. Wie beurteilen Sie unsere Verkaufsabteilung?

1 2 3 4 5

- | | |
|---|--------------------------|
| a. Öffnungszeiten | <input type="checkbox"/> |
| b. telefonische Erreichbarkeit | <input type="checkbox"/> |
| c. Qualität telefonischer Auskünfte | <input type="checkbox"/> |
| d. Auftreten/ Engagement | <input type="checkbox"/> |
| e. Berücksichtigung von Kundenwünschen | <input type="checkbox"/> |
| f. Fachwissen/ Produktwissen | <input type="checkbox"/> |
| g. Spezialisierung | <input type="checkbox"/> |
| h. Terminabsprachen und deren Einhaltung | <input type="checkbox"/> |
| i. Flexibilität | <input type="checkbox"/> |
| j. Anzahl Kundenbesuche | <input type="checkbox"/> |
| k. Fairness und Ehrlichkeit | <input type="checkbox"/> |
| l. Qualität der Beratung/ Produktempfehlungen | <input type="checkbox"/> |
| m. Reklamationsabwicklung | <input type="checkbox"/> |

Wie beurteilen Sie den Kauf eines Serviceartikels?

- | | |
|--|--------------------------|
| n. Terminabsprache und deren Einhaltung zur Übergabe | <input type="checkbox"/> |
| o. Zustand des zu übergebenden Serviceartikels | <input type="checkbox"/> |
| p. Vorbereitung/ Komplettierung des Serviceartikels | <input type="checkbox"/> |
| q. Gestaltung der Übergabe | <input type="checkbox"/> |
| r. Beratung/ Einweisung bei der Übergabe | <input type="checkbox"/> |

Wie beurteilen Sie die weitere Betreuung des Serviceartikels?

- | | |
|--|--------------------------|
| s. allgemeine Betreuung | <input type="checkbox"/> |
| t. Schulung der künftigen Fahrer/ Bediener | <input type="checkbox"/> |
| u. begleitete Ersteinsätze vor Ort | <input type="checkbox"/> |
| v. Auslieferungsservice | <input type="checkbox"/> |

Wie beurteilen Sie unsere Maschinendemonstrationen?

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| w. Auswahl der Demo- Maschinen | <input type="checkbox"/> |
| x. Qualität der Vorführungen | <input type="checkbox"/> |
| y. Anzahl der Vorführungen | <input type="checkbox"/> |

Ist bei gewissen Produktgruppen eine zusätzliche Beratung durch einen Produktspezialisten gewünscht (neben dem Verkaufsberater)?

Wie beurteilen Sie die Gesamterfahrung mit unserer Verkaufsabteilung?

Anmerkungen/Kritik

5. Wie beurteilen Sie unsere Verwaltung?

1 2 3 4 5

a. Öffnungszeiten

b. telefonische Erreichbarkeit

c. Qualität telefonischer Auskünfte

d. Auftreten/ Engagement

e. Berücksichtigung von Kundenwünschen

f. Beratung

g. Faktuierungsverfahren/ Reporting

Wie beurteilen Sie die Gesamterfahrung mit unserer Verwaltung?

Anmerkungen/Kritik:

6. Abschließende Fragen:

Wie schätzen Sie die momentane Zusammenarbeit mit uns ein?

Wie sehen sie die zukünftige Zusammenarbeit mit uns?

Wo sehen Sie bei unseren Dienstleistungen Vorteile gegenüber anderen gleich gelagerten Dienstleistern?

Wo sehen Sie bei unseren Dienstleistungen Nachteile gegenüber anderen gleich gelagerten Dienstleistern?

Was würden Sie sofort ändern wollen, was gefällt Ihnen?

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für uns genommen haben!

Bewertungsschlüssel:

1	2	3	4	5
Sehr zufrieden	Zufrieden	Weder noch	Unzufrieden	Sehr unzufrieden