



PROF. DR. HABIL. ROLAND SPRINGER | DIPL.-ING. MARKUS ASCH

# LEAN MANAGEMENT IM SERVICE

VOM KÄRCHER  
PRODUKTIONSSYSTEM (KPS)  
ZUM KÄRCHER SERVICE SYSTEM (KSS)

# INHALTSVERZEICHNIS

Zusammenfassung .....	364
1 Hidden Champion bei Produkten und Prozessen.....	365
2 Geändertes Vorgehen im Service.....	367
3 Handlungsbereitschaft durch Betroffenheit erzeugen.....	369
4 KVP im Service.....	373
5 Weltweiter Transfer in andere Auslandsgesellschaften.....	378
6 Nachhaltigkeit und Ausblick.....	380
Anhang.....	382

## ZUSAMMENFASSUNG

Flexible und gleichzeitig stabile Prozesse sind auch im Service mehr denn je vonnöten – aber wie zu realisieren? Lean Management ist ein Optimierungsansatz, der dies leisten kann. Er stammt aus der Automobilproduktion und wird deswegen häufig als nur in der Produktion anwendbar betrachtet. Der Beitrag zeigt demgegenüber am Beispiel der Alfred Kärcher GmbH & Co. KG wie Lean Management nicht nur in der Produktion, sondern auch im Service im globalen Maßstab erfolgreich umgesetzt werden kann.

# 1 HIDDEN CHAMPION BEI PRODUKTEN UND PROZESSEN

Die Alfred Kärcher GmbH & Co. KG ist ein schwäbisches Familienunternehmen, das im Jahr 1935 gegründet wurde und der weltweit führende Anbieter von Reinigungstechnik ist. Der Markenname Kärcher wird heute in einigen Ländern in der Alltagssprache als Synonym für Hochdruckreinigung verwendet, so wie viele Menschen von »Tempo« sprechen, wenn sie ein Papiertaschentuch meinen.



Abbildung 1 | Kärcher- Produktbereiche

Das Unternehmen hat seine Produktpalette kontinuierlich ausgeweitet, Verkauf und Service konsequent globalisiert und seine Produktionsstrukturen zunehmend internationalisiert. Produziert wird heute an Standorten in Deutschland, Italien, Rumänien, den USA, Brasilien, Mexiko und China. Verkauft und servicemäßig betreut werden die Produkte durch 45 Vertriebsgesellschaften und mehr als 40.000 Stützpunkte in 190 Ländern auf allen Kontinenten. Aus einem Konstruktionsbüro ist so inzwischen ein global agierender »Hidden Champion« geworden, der seinen Umsatz in den letzten Jahren kontinuierlich auf 1,301 Milliarden EURO und seine Beschäftigung auf rund 7000 Beschäftigte steigern konnte.

Diese Erfolgsgeschichte hat vielfältige Ursachen. Sie reichen von einer wertegeleiteten Führungskultur und Leistungsmoral über eine konsequente Kunden- und Produktorientierung bis hin zu einer gesunden Wettbewerbs- und Wachstumsausrichtung. Mit entscheidend für den bisherigen Erfolg ist jedoch von jeher der konsequente Wille zur Innovation gewesen, die sich keineswegs nur auf die Produkte, sondern auch auf die internen Prozesse bezieht. Kontinuierliche Produkt- und Prozessinnovation ist für Kärcher kein leeres Versprechen, sondern tägliche Verpflichtung, die von der Unternehmensleitung täglich vorgelebt wird. »Etwa 80% aller Produkte, die Kärcher vertreibt, sind fünf Jahre alt oder jünger«, berichtet der Vorsitzende der Geschäftsführung, Hartmut Jenner, in einem vom F.A.Z. Institut im Jahr 2008 herausgegeben Bericht über »Innovationstreiber am Standort Deutschland«.

Deswegen hat die Unternehmensleitung schon ab dem Jahr 2000 damit begonnen, sich mit dem

Thema Lean Management auseinanderzusetzen, das zu dieser Zeit noch fast ausschließlich ein Thema der Automobilindustrie gewesen ist. Mit dem Kärcher Produktionssystem (KPS) hat Kärcher für all seine Produktionsstandorte im In- und Ausland in dieser Zeit ein eigenes ganzheitliches Produktionssystem geschaffen. Es ist im Laufe der Jahre ständig weiterentwickelt worden und bildet heute die Grundlage für die kontinuierliche Prozessverbesserung in allen Produktionsbereichen. Mit seiner Hilfe ist es möglich, Arbeitsabläufe an unterschiedlichen Standorten auf Basis standardisierter Prinzipien und Methoden laufend zu optimieren und ein internes, wie aber auch externes Best-Practice-Sharing voranzutreiben, das die heute erforderliche Innovationsdynamik auf dem Gebiet der Prozesse sicherstellt. Ohne KPS könnten heute die weltweit verteilten Produktionsstandorte nicht mehr wirksam gesteuert werden.

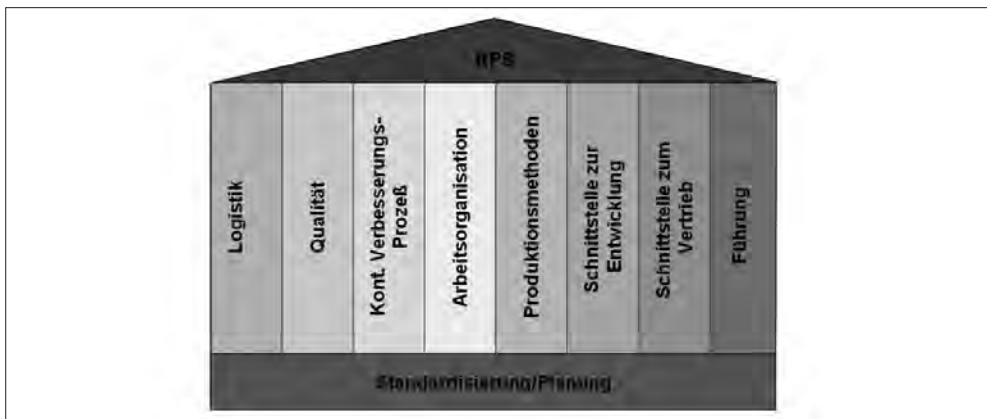


Abbildung 2 | Aufbau Kärcher Produktionssystem (KPS)

Aus dieser Erfahrung ist im Jahr 2005 auf der obersten Leitungsebene des Unternehmens die Entscheidung getroffen worden, auch die After Sales-Prozesse in ähnlicher Weise zu strukturieren, zu organisieren, zu optimieren und zu standardisieren. Das schnelle globale Wachstum stellte und stellt an den Service immer höhere Anforderungen hinsichtlich Flexibilität, Qualität und Geschwindigkeit. Gleichzeitig entwickelten sich aufgrund des rasanten Wachstums innerhalb und zwischen den einzelnen Vertriebsgesellschaften unterschiedliche Strukturen und Abläufe.

Die steigenden Anforderungen an den und die unterschiedlichen Vorgehensweisen im Service ließen es daher schon vor Jahren als dringend erforderlich erscheinen, auch für die Abläufe im After Sales auf Basis geeigneter organisatorischer Prinzipien und Methoden eine gemeinsame Plattform für alle Vertriebsgesellschaften zu schaffen. Denn trotz aller Unterschiede hat Kärcher den Anspruch, seine Servicequalität und Serviceeffizienz konzernweit zu optimieren und zu standardisieren. Die gewerblichen Kunden verdienen mit Reinigungsdienstleistungen ihr Geld und sind deswegen auf einen prompten und verlässlichen Service über das gesamte Produktportfolio angewiesen. Die Privatkunden werden in dieser Hinsicht aber auch immer anspruchsvoller und

erwarten, dass sie vom Service schnell, zuverlässig und preisgünstig bedient werden. Ist dies in ihren Augen nicht sichergestellt, wechseln sie beim nächsten Kauf möglicherweise die Marke.

Die Markenloyalität entscheidet sich heute nicht nur über die Produktqualität, sondern zunehmend auch über die Servicequalität. So wie es Kärcher in den letzten Jahrzehnten gelungen ist, Premiumprodukte in hoher Qualität herzustellen und sich auf diese Weise weltweit bei seinen Kunden einen entsprechenden Ruf zu erarbeiten, ist es nun erforderlich, dasselbe für den Service zu tun. Gefordert ist eine Servicequalität, die den weltweiten Ruf von Kärcher als Hersteller exzellenter Reinigungsgeräte stabilisiert und weiter ausbaut. Dies ist aus der Sicht der Unternehmensleitung nur durch die Entwicklung und Umsetzung einer einheitlichen, weltweit geltenden Servicephilosophie mit entsprechend standardisierten Serviceprozessen möglich. Erst sie ermöglichen das Maß an operativer Exzellenz, das heute nicht nur in der Produktion, sondern auch im Service gefordert ist.

Die bislang vorherrschende Vielfalt unterschiedlicher Organisationskonzepte und -praktiken muss begrenzt werden, ohne dass deswegen notwendige Freiheits- und Flexibilitätsgrade beschnitten werden. Dies ist in einer Vertriebswelt mit 45 Auslandsgesellschaften noch schwieriger als in der Produktionswelt mit ihren insgesamt 18 Standorten in sieben Ländern. Hier war es jedoch schon ab dem Jahre 2001 mit Hilfe des Kärcher Produktionssystems (KPS) gelungen, mehr Ordnung und Stringenz in die organisatorischen Abläufe zu bekommen und schrittweise nicht nur ein gemeinsames, werksübergreifendes Organisations- und Optimierungsverständnis zu entwickeln, sondern mit Hilfe der KPS-Prinzipien und -Methoden die Qualität und Effizienz der Prozesse in der Produktion deutlich zu verbessern. Warum also sollte dies mit Hilfe entsprechender Lean Management-Prinzipien und -Methoden nicht auch im Service möglich sein?

## 2 GEÄNDERTES VORGEHEN IM SERVICE

Dass der Service grundsätzlich nach denselben organisatorischen Prinzipien gestaltet und mit denselben Methoden optimiert werden kann wie die Produktion, war ein Ansatz, von dem die meisten Service-Verantwortlichen zunächst überzeugt werden mussten. Wie sollte es möglich sein, den Service mit Produktionsmethoden zu organisieren und zu optimieren, wo ein Serviceablauf doch gänzlich anders strukturiert ist als zum Beispiel ein Ablauf in einer Montagelinie? Diese und ähnliche Fragen stellten sich die meisten Kundendienst-Führungskräfte, als sie von der Unternehmensleitung zum ersten Mal mit diesem Thema konfrontiert worden waren. Sie sahen zwar den dringenden Handlungsbedarf in Richtung Verbesserung und Standardisierung der Serviceprozesse, hegten aber erhebliche Zweifel, ob dies mit Prinzipien und Methoden aus der Produktion zu bewerkstelligen sei.

In einem ersten Schritt kam es daher darauf an, den Fokus der anstehenden Veränderungen weg

von den Methoden hin zu den Prozessen zu lenken. Bei der Entwicklung des Kärcher Produktionssystems (KPS) standen die Prinzipien und Methoden des Lean Management im Mittelpunkt, welche die verantwortlichen Produktionsleiter bei Besuchen in diversen Automobilunternehmen kennengelernt hatten. Von der Produktion eines Automobils zur Produktion eines Hochdruckreinigers war es mental kein allzu weiter Schritt, dieselben Methoden auf die eigenen Prozesse zu übertragen. Im Vordergrund stand hier die Frage, wie die Lean Management-Prinzipien und -Methoden aus der Automobilproduktion in die artverwandte Produktion von Kärcher übertragen werden können.

Ganz anders im Service. Hier gab es keine spektakulären Best-Practice-Beispiele aus anderen Unternehmen, mit deren Hilfe man den eigenen Führungskräften hätte demonstrieren können, wie Lean Management im After Sales funktioniert. Gleichwohl wurden auch hier von der verantwortlichen Geschäftsleitung mit Unterstützung durch einen externen Berater zwei Besuche in einem Servicebetrieb eines Automobilherstellers sowie in einem Servicebetrieb eines Herstellers der Medizintechnik durchgeführt, wo mit Hilfe dieses Beraters erste Schritte in Richtung Lean Service schon vollzogen worden waren. Im Falle des Automobilherstellers wurde dabei deutlich, wie wichtig es ist und wie hilfreich es sei kann, nicht die Prinzipien und Methoden der Organisation und Optimierung, sondern die alltäglichen Abläufe im Service und deren Probleme ins Zentrum zu stellen. Und im Falle des Unternehmens aus der Medizintechnik konnte verdeutlicht werden, dass im Service dieselben Optimierungsmethoden zur Anwendung kommen können wie in der Produktion.

In der Geschäftsleitung wurde daher beschlossen, zunächst zwei Pilotprojekte in zwei verschiedenen Auslandsgesellschaften durchzuführen, um so erste Erfahrungen mit Lean Management im Service zu sammeln. Die Wahl fiel auf Österreich (Servicebetrieb Wien) und Norwegen (Servicebetrieb Oslo). Beide Auslandsgesellschaften galten und gelten im Verbund aller Auslandsgesellschaften von Kärcher bis heute als besonders servicestark und hatten ein ausgeprägtes Interesse an der Optimierung ihrer Serviceprozesse. Damit waren zwei wichtige und gleichzeitig motivierte Partner für das Projekt gewonnen, deren Geschäftsführer und Serviceleiter in dem Projekt eine Chance sahen, ihre Gesellschaften im Service noch weiter nach vorne zu bringen.

Gleichzeitig konnten bei der Pilotierung zwei wichtige Pole der Struktur aller Auslandsgesellschaften von Kärcher abgebildet werden. Mit der norwegischen Gesellschaft hatte man eine fest etablierte, kleine Vertriebsgesellschaft ausgewählt, während die österreichische stellvertretend für die größeren an Bord kam. Sie ist darüber hinaus die Drehscheibe, über die Kärcher eine Reihe osteuropäischer Länder wie Tschechien, Bulgarien, Mazedonien und Ungarn bedient.

Bei der Pilotierung selbst wurde aus den genannten Gründen bewusst nicht in der gleichen Weise vorgegangen wie einige Jahre zuvor in der Produktion. Dort war zunächst von einer werksübergreifenden Projektgruppe in Anlehnung an bestehende Produktionssysteme aus der Automobilindustrie mit externer Unterstützung das Kärcher Produktionssystem (KPS) als Kärcher-spezifi-



scher Methodenbaukasten entwickelt und beschrieben worden. Gleichzeitig wurden in einigen Pilotwerken Analysen zum Umsetzungsstand dieser Methoden durchgeführt, auf deren Grundlage dann mit Hilfe externer und interner Methodenspezialisten bis heute die weitere Methodenumsetzung in den Werken vorangetrieben wird.

Prozess geht vor Methode – mit diesem Grundsatz orientierte sich Kärcher bei der Entwicklung seines Service Systems demgegenüber ganz gezielt an einem eher induktiven als an dem meist üblichen deduktiven Vorgehen.

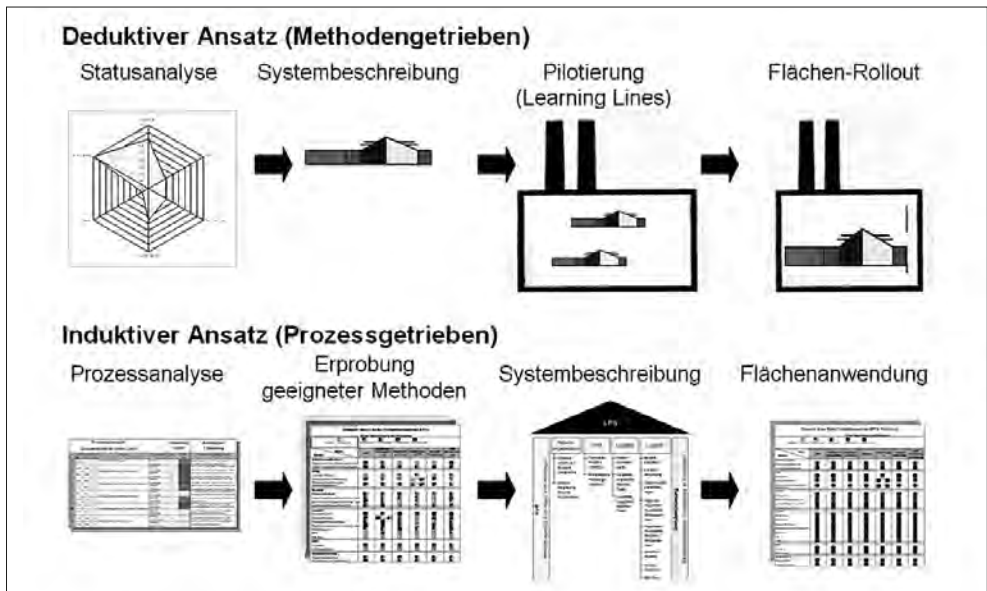


Abbildung 3 | Umsetzungsansätze

### 3 HANDLUNGSBEREITSCHAFT DURCH BETROFFENHEIT ERZEUGEN

Im Service wurde gemäß dem induktiven Vorgehen in den beiden Pilotbetrieben entlang der gesamten Prozesskette (Kundenkontakt, Auftragserstellung, Teiledisposition, Reparaturdurchführung, Auftragsabwicklung) in einem ersten Schritt jeweils eine detaillierte Prozessanalyse durchgeführt. Mit ihrer Hilfe konnten den zuständigen Führungskräften und Mitarbeitern neben den Prozessfehlern auch die Verbesserungspotentiale und -möglichkeiten verdeutlicht und in den Vordergrund gestellt werden. Erst danach ging es an die Anwendung einzelner Problemlösungs-

und Optimierungsmethoden aus dem bewährten Lean Management-Arsenal, wie zum Beispiel die 5S-Methode oder auch die Kanban-Methode.

Diese Schrittfolge war wichtig, weil den Beteiligten vor Ort zunächst einmal verdeutlicht werden musste, dass die Probleme und Herausforderungen des ständigen Fire Fighting, mit denen jeder von ihnen täglich zu tun hatte, systematisch erfasst, bearbeitet und beseitigt werden können. Dies war in beiden Pilotbetrieben zum Zeitpunkt des Projektstarts keine Selbstverständlichkeit. Die Führungskräfte und Mitarbeiter wussten zwar, dass ihre Prozesse nicht rund liefen und ärgerten sich über diesen Umstand auch jeden Tag; sie hielten dies aber gleichwohl für eine mehr oder weniger normale Begleiterscheinung des Servicegeschäfts, mit der sie notgedrungen zu leben und zu arbeiten hatten.

Diese Sichtweise war zunächst zu durchbrechen, um die grundsätzliche Bereitschaft der Mannschaft für eine aktive Mitwirkung am Verbesserungsprozess zu gewinnen und eine erste Grundlage für dessen spätere, nachhaltige Absicherung zu schaffen. Die eingesetzte tätigkeitsorientierte Prozessanalyse erwies sich hierfür als ein außerordentlich gut geeignetes Instrument. Sie umfasst alle Schritte und Aufgaben eines Arbeitsprozesses sowie die aufgabenbezogenen internen und externen Kunden/Lieferanten-Beziehungen. Kunde einer bestimmten Aufgabe ist der jeweilige (interne oder auch externe) Leistungsbezieher, Lieferant der jeweilige (interne oder externe) Leistungsbringer.

Jeder Serviceprozess bei Kärcher beginnt mit dem ersten, meist telefonischen Kundenkontakt zur Terminvereinbarung und endet mit der Geräteübergabe und Rechnungsübergabe an den Servicekunden. Dazwischen liegen entlang der gesamten Prozesskette etwa 110 Prozessaufgaben, in die unterschiedliche Funktionsgruppen wie die Serviceleiter, die Produktspezialisten, die Lagerleiter, die Servicetechniker und das Rechnungswesen eingebunden sind.

Die Beschreibung der Aufgaben und aufgabenspezifischen Kunden/Lieferanten-Beziehungen entlang der gesamten Prozesskette erfolgte gemeinsam mit den zuständigen Führungskräften unter Einbindung weiterer Funktionsträger. Zu dieser Beschreibung gehörte auch die Festlegung der Soll-Ausführung jeder einzelnen Aufgabe aus (interner oder externer) Kundensicht. Damit wurde in Abstimmung mit den jeweiligen Prozesseignern der Maßstab für die sich an die Erstellung des Analyseinstruments anschließende Überprüfung der Prozessqualität geschaffen. Der Maßstab für Prozessqualität wurde so nicht von außen vorgegeben, sondern mit den Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet.

Das erhöhte nicht nur die Akzeptanz der späteren Messergebnisse seitens der Mitarbeiter, sondern legte auch den Grundstein für deren Bereitschaft, sich im Anschluss an eine erste Messung der Prozessqualität (Nullmessung) aktiv an die Verbesserung all jener Prozessaufgaben zu machen, die den selbst geschaffenen Maßstab nicht erfüllten.

Die Überprüfung und Messung der Prozessqualität erfolgte nun folgendermaßen: Von jeder Funktionsgruppe wurden in ein- bis zweistündigen offenen Interviews jeweils zwei Vertreter zusammen zur Qualität sämtlicher funktionsgruppenspezifischen Aufgaben befragt. Dabei wurden sowohl die Aufgaben, die seitens der jeweiligen Funktionsgruppe aus Kundensicht als auch diejenigen Aufgaben behandelt, die von ihr aus Lieferantensicht zu bewerten sind. Der Bewertung wurde das folgende Schema zugrunde gelegt.



Abbildung 4 | Bewertungsskala Prozessqualität

Bei abweichenden Bewertungen zur selben Arbeitsaufgabe wurde der jeweils schlechtere Wert übernommen. Mittelwerte wurden somit nicht gebildet. Damit konnte sichergestellt werden, dass bei der Überprüfung der Prozessqualität Verbesserungsbedarfe auch dann nicht verloren gingen, wenn einzelne Funktionsträger die Qualität einer Leistung zum Beispiel mit den Noten 1 oder 2 bewerteten, während ihr Kollege sie bestenfalls mit den Noten 3 oder 4 bewertete.

Neben der Qualität der einzelnen Arbeitsaufgaben wurden darüber hinaus die durch die Prozessfehler verursachten täglichen Zeitverluste der beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter erfasst. Dadurch konnte die Blindleistung transparent gemacht werden, die entstanden war, weil einzelne Prozessaufgaben nicht richtig vollzogen wurden. Sie stahl nicht nur den Führungskräften und Mitarbeitern wertvolle Zeit und erzeugte dadurch jeden Tag Hektik und Stress, sondern verringerte auch die Produktivität und damit die Wirtschaftlichkeit der beiden Betriebe. Die Nullmessungen erbrachten zu Projektbeginn folgende Ergebnisse.

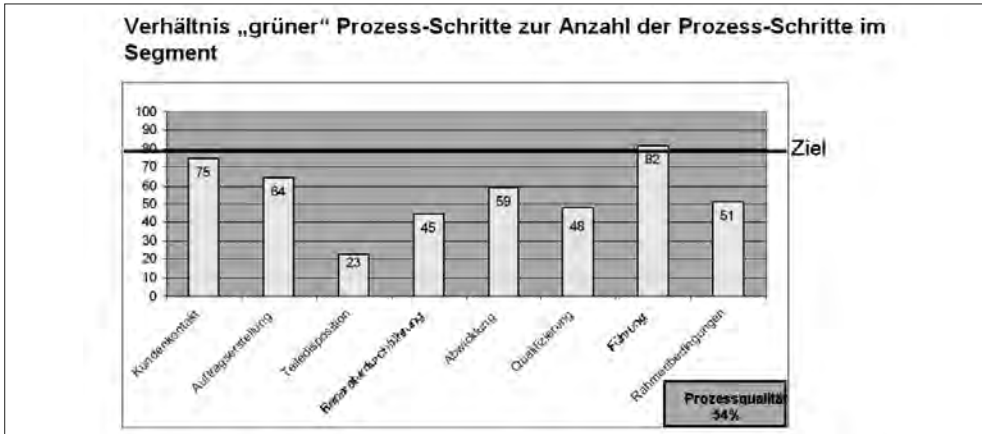


Abbildung 5 | Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 1

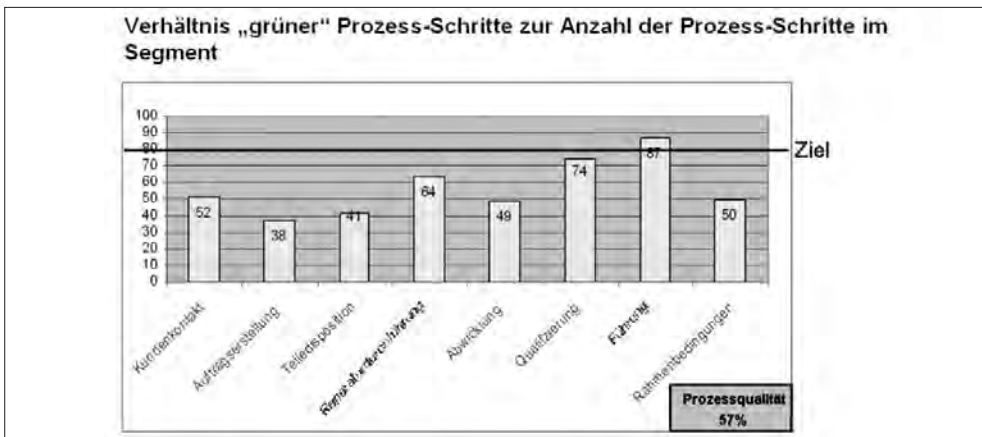


Abbildung 6 | Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 2

	Pilotbetrieb 1	Pilotbetrieb 1
Kundenkontakt	0	150
Auftragserstellung	185	165
Teiledisposition	1.055	678
Reparaturdurchführung	670	165
Abwicklung	1.575	2.019
Qualifizierung	305	0
Führung	0	90
Rahmenbedingungen	515	135
<b>Gesamt</b>	<b>4.305 = 72 Std.</b>	<b>2.402 = 56 Std.</b>

Tabelle 1 | Zeitverluste pro Woche

## 4 KVP IM SERVICE

Die auf diese Weise erstmals systematisch erfasste und offen kommunizierte Prozessqualität bildete zusammen mit den durch sie verursachten Zeitverlusten die Grundlage für den nun einsetzenden kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).

Die zutage geförderten Prozessfehler und Zeitverluste waren zuvor den Führungskräften und Mitarbeitern zwar auch schon weitgehend bekannt gewesen; sie waren bis dato jedoch nicht als Gegenstand eines gleichermaßen gezielten wie gesteuerten Verbesserungsprozesses betrachtet und behandelt worden. Der Umstand, dass fast jede zweite Prozessaufgabe von den zuständigen Führungskräften und Mitarbeitern als verbesserungsbedürftig eingestuft worden ist, machte dabei allen Beteiligten nicht nur den dringenden Handlungsbedarf deutlich, sondern sorgte auch für die notwendige Betroffenheit und Handlungsbereitschaft.

Gleichzeitig konnte durch Vergleiche mit den Ergebnissen von Nullmessungen aus anderen Unternehmen verdeutlicht werden, dass die beiden Pilotbetriebe in ihrer Prozessqualität in etwa da lagen, wo zu Beginn eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses die meisten Betriebe liegen. Kaum ein Unternehmen verfügt ohne KVP im Service über eine Prozessqualität, die dem Maßstab operativer Exzellenz, der bei mindestens 80 % liegt, genügt. Schon die 60 %-Marke wird zu Beginn eines Verbesserungsprozesses in aller Regel nicht erreicht. Ihre Führungskräfte und Mitarbeiter wissen dies bloß nicht, weil sie die Qualität ihrer Prozesse nicht messen und in Kauf nehmen, durch Blindleistung in Gestalt verdeckter Nacharbeiten und Wiederholttätigkeiten die vorhandenen Prozessfehler zu kompensieren. Sie machen sich so ein falsches Bild von der Realität ihrer Prozesse und halten diese meist für besser, als sie tatsächlich sind.

Niemand musste sich der ermittelten Prozessqualitäten in den beiden Pilotbetrieben wegen also schämen – vorausgesetzt, er war bereit, sie konsequent zu verbessern. Erstmals wurde auf diese Weise im Service von Kärcher das angegangen, was in der Produktion schon Jahre zuvor State of the Art geworden ist: die kontinuierliche Verbesserung der täglichen Arbeitsprozesse durch eine systematische Erfassung aller Prozessfehler und eine ebenso systematische Bearbeitung und Beseitigung dieser Fehler. Der erste Schritt in Richtung Premiumservice war damit getan.

Am Beispiel der telefonischen technischen Beratung lässt sich dieses Vorgehen präzisieren:

Die Servicetechniker in der Werkstatt mussten viele Telefonanrufe von Servicepartnern oder Kunden beantworten. Dies war sehr störend (ständige Unterbrechung der Reparaturen) und zeitaufwendig und wurde deswegen sowohl von den Servicetechnikern wie vom Kundendienstleiter in der Prozessanalyse mit der Note »4« bewertet.

Das Problem wurde anschließend durch folgenden Maßnahmen nachhaltig behoben, so dass in

der Fortschrittmessung in der nach elf Monaten stattfindenden Fortschrittmessung die Prozessaufgabe mit der Note «2» bewertet wurde:

1. Erstellung einer Plattform, von der sämtliche Servicedokumentationen von den Servicepartnern heruntergeladen werden können. Damit muss der Servicepartner nicht mehr in der ALG anrufen und nach den Unterlagen fragen.
2. Einstellung eines neuen Disponenten mit technischem Background (ehemaliger Servicetechniker). Die Mehrheit der technischen Probleme können durch diesen gelöst werden. Nur noch Anrufe, die der Disponent nicht lösen kann, werden an den Werkstatttechniker weitergeleitet.
3. Die Mitarbeiter im Verkaufsdienst wurden geschult, damit sie diese grundlegenden Servicefragen beantworten können.

Kärcher Prozessübersicht						1. Bewertung (06/2008)	Beanstandung 1. Bewertung	2. Bewertung (05/2009)	Beanstandung 2. Bewertung	
3	ST-I	KDL	K	Telefonisch technische Beratung	KK	4	Telefonate kommen direkt zum ST-I oder werden vom Innendienst weitergeleitet. Beratung wird sehr gut durchgeführt (Note: 1), zu viel Zeit geht für Telefonate verloren. Kann nicht reparieren (Note: 4)	2	Viel weniger Anfragen müssen beantwortet werden (Infonet, VKI, KDD) Beratung erfolgt sehr gut	Im Idealfall gelangen die Endkunden nur über eine Hotline zu ihrem Ansprechpartner, Hotline-Nr. wird vom Vertrieb bekannt gemacht. Kunden werden an Hotline und andere Ansprechpartner zeitnah und qualifiziert weitergeleitet; telefonische Erreichbarkeit ist gewährleistet (98%) Auswertung der Telefonkontakte findet statt

Abbildung 7 | KVP-Beispiel

Den Führungskräften und Mitarbeitern in den beiden Pilotbetrieben wurde auf diese Weise Aufgabe für Aufgabe vor Augen geführt, dass es beim Kärcher-Service nicht nur darum geht, defekte Geräte zu reparieren, sondern dass es gleichermaßen darauf ankommt, die eigenen Arbeitsprozesse laufend instandzuhalten. Der entsprechende Handlungsbedarf lag aufgrund der ermittelten und offen kommunizierten Prozessfehler auf der Hand und wurde deswegen auch von niemandem in Abrede gestellt. In den Vordergrund rückte vielmehr die Frage, wie die Prozessfehler im Sinne optimierter Kundenprozesse denn möglichst umgehend beseitigt werden können, welcher (Zeit-)Aufwand mit dieser Art Instandhaltung verbunden ist und wie gewährleistet werden kann, dass die Prozessfehler nach kurzer Zeit nicht erneut auftreten.

Das Eis in Richtung KVP war damit gebrochen. Es ging nun bei der Thematisierung von Problemen nicht mehr in erster Linie um persönliche Schuldzuweisungen, wenn zum Beispiel ein Kundenauftrag nicht richtig beschrieben worden war; stattdessen rückte die Frage in den Vor-

dergrund, was zu tun ist, damit in Zukunft die Kundenaufträge immer so erfasst und beschrieben werden, dass die nachfolgenden Stellen ohne zeitraubende Rückfragen fehlerfrei ihre Arbeit durchführen können. Der Fokus lag plötzlich, anders als zuvor, auf den Prozessen und den internen Kunden/Lieferanten-Beziehungen und nicht mehr auf den handelnden Personen. Die beteiligten Führungskräfte und ihre Mitarbeiter erkannten erstmals, dass sie nicht nur in ihrem Arbeitssystem, sondern ebenso an ihrem Arbeitssystem zu arbeiten haben. Jetzt kam es aber darauf an, ihnen umgehend zu zeigen, wie die Prozessqualität und Prozesseffizienz nachhaltig gesteigert werden kann, sollte die erzeugte Verbesserungsbereitschaft nicht wieder verpuffen.

Hierfür wurden in beiden Pilotbetrieben jeweils drei Dinge getan: Zunächst wurden von der zentralen Projektleitung in Abstimmung mit den Geschäftsleitungen der beiden Auslandsgesellschaften die Ziele der Prozessverbesserungen für die kommenden sechs Monate festgelegt. Die Prozessqualität sollte jeweils auf 80 % gesteigert und die Zeitverluste um 50 % reduziert werden; dann wurden vom jeweils verantwortlichen Serviceleiter verschiedene KVP-Teams benannt und eingerichtet, die sich schwerpunktmäßig mit den jeweiligen Prozessdefiziten zu befassen und Vorschläge zu ihrer Beseitigung zu erarbeiten hatten. Die KVP-Teams wurden dann von einem Mitarbeiter der Zentrale und einem externen Berater unterstützt, die über einen Zeitraum von etwa einem halben Jahr jeden Monat für zwei bis drei Tage vor Ort waren, um mit den KVP-Teams an der Verbesserung ihrer Prozesse zu arbeiten und die jeweiligen Verbesserungsfortschritte zu dokumentieren. Dazwischen mussten die KVP-Teams in regelmäßigen Teamsitzungen ohne externe Unterstützung an ihren Prozessen arbeiten.

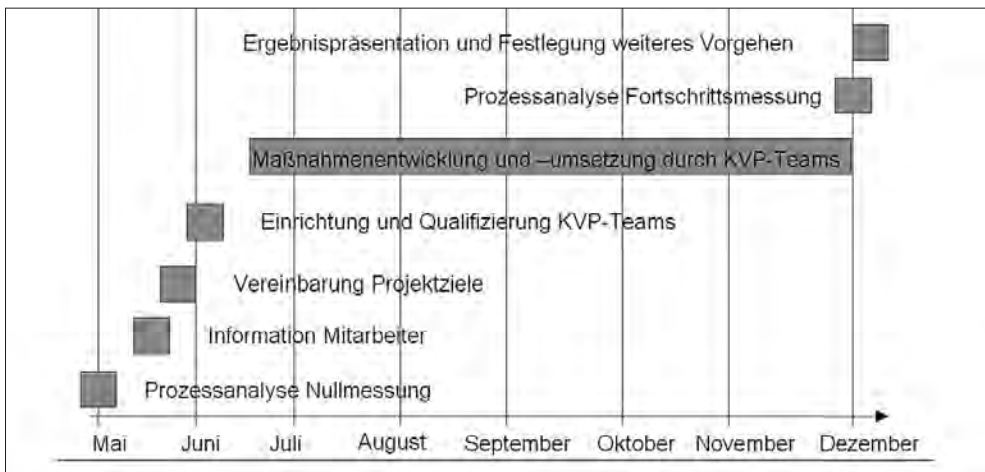


Abbildung 8 | Meilensteinplan

In diesem Zusammenhang stand von Anfang an die Frage im Raum, woher die KVP-Teams die Zeit für ihre Teamsitzungen und die sich an die Teamsitzungen anschließenden Umsetzungsaktivitäten für die erarbeiteten Verbesserungsmaßnahmen nehmen sollten. Sollte und konnte vor

Ort in Kauf genommen werden, dass sie dies während ihrer Arbeitszeit tun und deswegen das Tagesgeschäft möglicherweise zu leiden hat? Vereinzelt tauchte in diesem Zusammenhang die Forderung auf, die KVP-Aktivitäten außerhalb der Regelarbeitszeit zu legen und sie gegebenenfalls als Mehrarbeit zu vergüten.

Die Prozessanalyse hatte allerdings unter anderem gezeigt, dass es im Tagesgeschäft erhebliche Zeitverluste gab. Es konnte somit erwartet werden, dass zusätzliche Zeitverluste, die durch die KVP-Aktivitäten entstanden, durch die Verbesserung der Prozesse zeitnah wieder kompensiert werden. Deswegen wurde seitens der Projektverantwortlichen entschieden, die KVP-Aktivitäten von den KVP-Teams während ihrer Regelarbeitszeit durchführen zu lassen. Nur in Ausnahmefällen fanden Teamsitzungen nach oder gar außerhalb der normalen Arbeitszeit statt.

Nach sechs Monaten erfolgten in beiden Pilotbetrieben die jeweiligen Fortschrittsmessungen. Die Prozessqualität konnte in beiden Betrieben auf rund 80 % gesteigert werden. Damit einher ging jeweils ein spürbarer Zeitgewinn in den Prozessen. Die so gewonnene Zeit konnte wiederum für eine Steigerung des Outputs und damit des Serviceumsatzes pro Mitarbeiter genutzt werden. Die wirtschaftlichen Effekte der beiden Pilotprojekte standen also außer Frage. Zu hinterfragen war allerdings noch der Aufwand, der mit der Verbesserung der Prozesse während des laufenden Tagesgeschäfts verbunden war. Deswegen wurde für beide Projekte eigens eine Aufwand-/Nutzen-Rechnung durchgeführt. Sie kam in beiden Pilotbetrieben in etwa zu denselben Ergebnissen und zeigte, dass die erreichten Einsparungen die entstandenen Kosten schon nach rund sechs Monaten überstiegen.

Einmalkosten	70.650,00 EUR
Laufende Kosten	10.500,00 EUR
Laufende Einsparungen total	106.700,00 EUR
ROI = $70.650 / 106.700 \times 12$	7,2 Monate

Tabelle 2 | Return On Invest (ROI)

Der Aufwand hatte sich also in beiden Fällen erkennbar gelohnt. Gleichwohl blieb noch weiterer Verbesserungsbedarf in Richtung einer Prozessqualität von mindestens 90 %. Im Vordergrund stand jedoch zunächst die Sicherstellung der Nachhaltigkeit des Erreichten, bevor es darum gehen konnte, den nächsten Qualitätssprung in Angriff zu nehmen. Hierfür wurden die von den KVP-Teams erarbeiteten Prozessstandards beschrieben und als verbindliche Verhaltensrichtlinien dokumentiert und trainiert. Die Führungskräfte wurden gleichzeitig instruiert, auf die disziplinierte Einhaltung der Standards zu achten und bei Abweichungen zu reagieren. Abweichungen von definierten Standards verweisen entweder auf eine zu geringe Selbstdisziplin einzelner Führungskräfte und Mitarbeiter oder sind ein Hinweis darauf, dass der Standard aufgrund veränderter Bedingungen nicht mehr passend ist und weiterentwickelt werden muss. Im einen Fall ist auf der Verhaltensebene, im anderen auf der Prozessebene zu handeln.



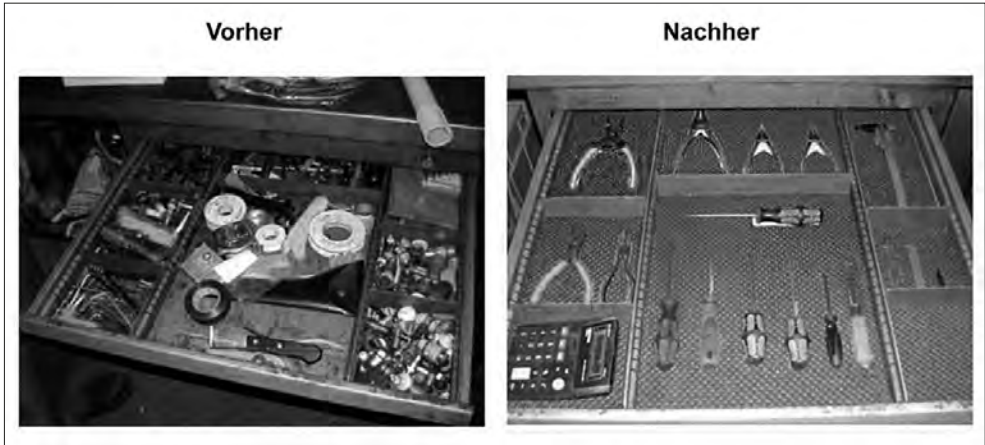


Abbildung 9 | Beispiel Arbeitsstandard

Mitarbeiter werden heute von ihren Vorgesetzten angesprochen, wenn sie ihre Arbeit nicht gemäß der vereinbarten Standards verrichten – sofern die Vorgesetzten dies überhaupt erkennen und beurteilen können. Dies ist im Innendienst eher möglich als im Außendienst. Den Mitarbeitern bleibt insofern nicht selbst überlassen, wie sie ihre tägliche Arbeit tun. Die beiden Pilotprojekte haben auf diese Weise nicht nur zu einer höheren Prozessqualität und Prozesseffizienz, sondern auch zu einem veränderten Führungsverständnis beigetragen. Die Führungskräfte und Mitarbeiter arbeiten heute weit mehr als früher an der gemeinsamen Verbesserung ihrer Prozesse und entwickeln so ein gemeinsames Prozessverständnis, das die Herstellung und Aufrechterhaltung einer standardisierten äußeren Ordnung im Betrieb einschließt.

Gleichzeitig wird auf die disziplinierte Einhaltung vereinbarter Standards in der täglichen Arbeit weit mehr Wert gelegt als früher, ohne dass dies von den Mitarbeitern als eine ungerechtfertigte Kontrolle seitens ihrer Vorgesetzten wahrgenommen wird. Allen Beteiligten wird vielmehr zunehmend bewusst, dass ohne (Selbst-)Disziplin operative Exzellenz nicht nachhaltig erreichbar ist. Das gilt umso mehr, je höher das erreichte Niveau der Prozessqualität ist. Die Anforderungen an ein selbstdiszipliniertes Arbeits- und Führungsverhalten steigen mit zunehmender Prozessqualität. Dies muss im Verbesserungsprozess entsprechend berücksichtigt werden. Im Vordergrund steht bei Kärcher daher nicht die möglichst schnelle, sondern die möglichst nachhaltige Steigerung der Prozessqualität und Prozesseffizienz. Sie schließt neben der kontinuierlichen Arbeit an den Prozessen die Arbeit am eigenen Arbeits- und Führungsverhalten mit ein.

## 5 WELTWEITER TRANSFER IN ANDERE AUSLANDSGESELLSCHAFTEN

Die Erfahrungen und Ergebnisse der beiden Pilotprojekte zeigten, dass trotz einiger Unterschiede zwischen den Betrieben ein übergreifendes, standardisiertes Vorgehen bei der Gestaltung und Optimierung der Serviceprozesse sinnvoll und möglich ist. Deswegen wurden die in den Pilotbetrieben eingesetzten und so erprobten Optimierungsmethoden in einer standardisierten Methodenbeschreibung, dem Kärcher Service System (KSS), zusammengefasst und allen Auslandsgesellschaften zur Verfügung gestellt. Auf diese Weise verfügt Kärcher heute über einen an den einzelnen Prozessschritten im Service ausgerichteten Methodenbaukasten, mit dessen Hilfe sich die geforderte Prozessinstandhaltung in den einzelnen Gesellschaften und ihren Betrieben betreiben lässt.

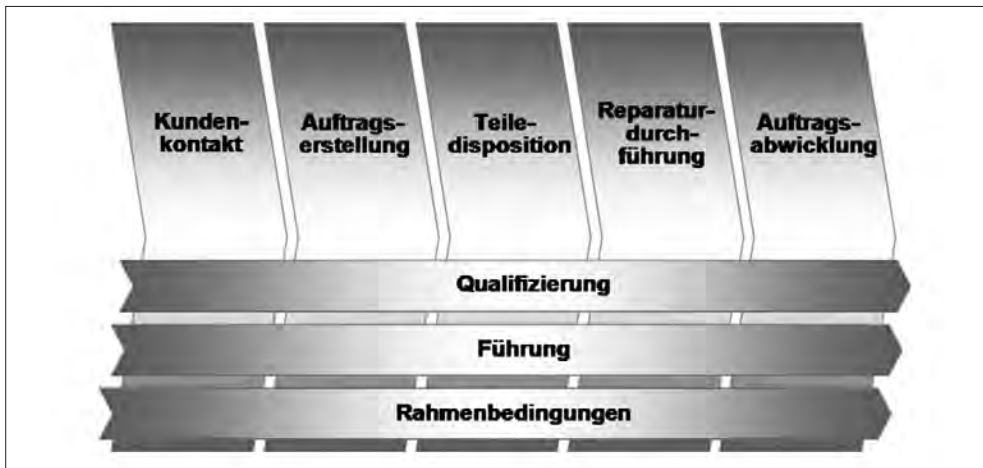


Abbildung 10 | Aufbau Kärcher Service System (KSS)

Die Entwicklung und Beschreibung eines standardisierten Methodenbaukastens ist eine Sache; 45 Auslandsgesellschaften dazu zu bewegen, mit seiner Hilfe ihre Prozesse im Service zu verbessern, ist die andere, ungleich schwierigere Aufgabe. Zentralistische Vorgaben helfen hier nur bedingt weiter. Entscheidend ist, dass die in eigener Ergebnisverantwortung arbeitenden Auslandsgesellschaften den im KSS liegenden Nutzen für sich selbst erkennen und deswegen damit beginnen, mit seiner Hilfe ihre Prozesse zu analysieren und zu optimieren. Hierfür wurde ein entsprechendes Vorgehensmodell entwickelt, mit dessen Hilfe seit dem Jahr 2007 in den Auslandsgesellschaften schrittweise der Kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP) angestoßen und vorangetrieben wird.



Abbildung 11 | Vorgehen globaler Roll-out

Inzwischen konnte in insgesamt sieben Auslandsgesellschaften (Österreich, Norwegen, Japan, Mexiko, Schweiz, Benelux, USA) dieser Weg in Gang gesetzt und vorangetrieben werden. Den Auslandsgesellschaften stehen dabei heute im Schnitt mehr als drei Mitarbeiter der Zentrale zur Verfügung, die sie bei der Umsetzung des KSS in ihren Betrieben fachlich und methodisch unterstützen. Sie bilden den Engpass der weltweiten Umsetzung. Dieser Engpass wird seitens der Geschäftsleitung bewusst in Kauf genommen, um sicherzustellen, dass sich die Umsetzung stärker nach dem Pull- als nach dem Push-Prinzip vollzieht. Die Nachfrage nach Unterstützungsleistungen aus der Zentrale ist meist höher als ihr Angebot. Die Auslandsgesellschaften müssen sich deswegen im Notfall entweder gedulden oder sich selbst helfen. Das fördert unter anderem den Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den Auslandsgesellschaften und trägt mit zur Ausbildung und Stabilisierung eines gemeinsamen, Kärcher-spezifischen Prozessverständnisses im Service bei.

Um die Umsetzung zusätzlich zu forcieren, wurde speziell für die kleineren Auslandsgesellschaften inzwischen ein KSS light entwickelt. Mit seiner Hilfe ist es möglich, innerhalb einer Woche auf Basis eines Fragebogens und einer Prozessanalyse mit Unterstützung des Zentralbereichs den Verbesserungsprozess in Gang zu setzen. Auf die Fortschrittsmessung wird in diesem Fall verzichtet. Allerdings erfolgt ein monatliches Reporting über den Umsetzungs- und Ergebnisfortschritt, so dass auch hier die erforderliche Transparenz über den Umsetzungsprozess gewährleistet ist.

Die laufende Arbeit an den Prozessen an unterschiedlichen Standorten auf Basis eines standardisierten Methodenbaukastens hat bei Kärcher inzwischen zu der Erkenntnis und Einsicht geführt, dass die Gemeinsamkeiten im Service weit größer sind als die Unterschiede. Auch viele Probleme im Service sind weitgehend die gleichen, unabhängig davon, ob es sich um einen

Betrieb in Deutschland, in Mexiko, in den USA oder in Japan handelt. So wurde beispielsweise der Reparaturprozess an allen bislang in die KSS-Umsetzung einbezogenen Standorten immer wieder dadurch unterbrochen, dass die Servicetechniker sich nicht nur um die Reparatur der Geräte, sondern auch um die Beratung der Kunden zu kümmern haben. An allen Standorten wurde darüber hinaus die Garantieabwicklung mit den jeweiligen Servicepartnern manuell abgewickelt. Papieranträge mussten aufwändig geprüft und in die IT-Systeme übertragen werden. Und überall waren die Reparaturberichte der Servicetechniker häufig unvollständig, so dass es zu Nachfragen oder auch Fehlern in den nachgelagerten Prozessschritten kam.

Derlei Probleme konnten durch geeignete Verbesserungsmaßnahmen erfolgreich abgestellt werden, die über eine Intranet-Plattform allen Auslandsgesellschaften zur Verfügung stehen. Damit ist auch auf der Lösungsseite ein Standardisierungsprozess in Gang gesetzt, der deutlich macht, dass zur Lösung eines Problems das Rad nicht in jeder Gesellschaft wieder neu erfunden werden muß. Gleichwohl gibt es natürlich auch im Service bei der Problemlösung nationale Besonderheiten zu berücksichtigen, die sich beispielsweise aus den unterschiedlichen gesetzlichen Vorschriften oder den unterschiedlichen beruflichen Bildungssystemen ergeben.

Das ändert aber nichts an dem Sachverhalt, dass die Reparatur eines Kärcher-Geräts immer die gleichen Schritte umfasst, unabhängig davon, ob sie in Berlin, New York oder Tokio durchgeführt wird. Die geforderte Qualität dieser Schritte ist im Sinne operativer Exzellenz auch überall die gleiche, so wie auch die Qualität eines Kärcher-Produkts in Deutschland keine andere ist als beispielsweise in China. Premiumqualität bei Produkt und Service ist ein Kärcher-Standard, der unterschiedslos weltweit gilt und von allen Werken und Servicewerkstätten einzuhalten ist.

## 6 NACHHALTIGKEIT UND AUSBLICK

Die Herstellung von Premiumqualität ist das eine, ihre nachhaltige Gewährleistung das andere. Nicht zuletzt die Erfahrungen mit der Umsetzung des KPS in den Werken haben in diesem Zusammenhang schon vor Jahren gezeigt, dass operative Exzellenz kein Selbstläufer ist, sondern von der Führung systematisch nachgehalten werden muß. Das gilt nicht nur für die Werke, sondern mindestens ebenso für die Service-Betriebe. Ständig ist der spontanen Tendenz entgegenzuwirken, die Arbeit an der Verbesserung der eigenen Prozesse den Erfordernissen des Tagesgeschäfts zu opfern und so wieder in das alte Trouble Shooting zurückzufallen. Die Umsetzung des KPS und des KSS ist insofern tägliche Arbeit gegen die Schwerkraft, die nur von den Führungskräften vorangetrieben werden kann.

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit werden deswegen nicht nur in den Werken, sondern auch in den Auslandsgesellschaften inzwischen regelmäßige KVP-Meetings, Audits und Vor-Ort-Besu-

che durchgeführt, bei denen die jeweiligen Umsetzungsstände und die Qualität der Prozesse im Fokus stehen. Damit wird die Management-Attention zum Thema operative Exzellenz aufrechterhalten und den Mitarbeitern verdeutlicht, daß die Führungskräfte in diesem Punkt nicht nur eine entsprechende Selbstdisziplin vorleben, sondern auch von jedem Einzelnen verlangen.

Das ist es jedoch nicht alleine. Nicht alle Führungskräfte sind geborene Promotoren operativer Exzellenz, welche die Optimierung der Prozesse in ihren Verantwortungsbereichen trotz knapper eigener Zeitbudgets weitgehend selbst in die Hand nehmen und aktiv vorantreiben. Hier geht es der Firma Kärcher nicht anders als den meisten anderen Unternehmen. Viele Führungskräfte sind wie ihre Mitarbeiter vielmehr gewiefte Trouble Shooter, die über lange Jahre gelernt haben, daß sich durch hohe Flexibilität, geschickte Improvisation, hohes Engagement und zusätzlichen Zeitaufwand manches Problem im Tagesgeschäft vorübergehend lösen läßt. Nicht systematisch gelernt haben sie hingegen, wie man Prozessoptimierung nicht nur auf der Symptomebene, sondern auf der Systemebene betreibt. Genau dies soll sich durch das KPS und das KSS jedoch ändern. Im Sinne einer lernenden Organisation müssen aus gewiefen Trouble Shootern exzellente Prozessinstandhalter werden.

Dieser Lernprozess vollzieht sich freilich auch nicht von alleine, sondern muss von der Unternehmensleitung entsprechend initiiert und organisiert werden. Gefordert ist in diesem Zusammenhang insbesondere eine ausreichende personelle wie auch methodische Unterstützung der Führungskräfte im Umsetzungsprozess. Die Geschäftsleitung von Kärcher hat deswegen beschlossen, den Auslandsgesellschaften zusätzliche KSS-Spezialisten zur Verfügung zu stellen, die die Führungskräfte bei der Optimierung der Prozesse über längere Zeiträume unterstützen. Damit werden zusätzliche zeitliche und methodische Kapazitäten für die erforderliche Prozessinstandhaltung geschaffen. Desweiteren wird das KSS selbst stärker modularisiert, so dass es noch besser an die jeweiligen Bedarfe vor Ort und die Kundenbedürfnisse angepasst werden kann. Im Sinne flexibler Standardisierung wird so weiter an einer organisatorischen Plattform für alle Betriebe gearbeitet, die so viel Einheitlichkeit in der Prozessgestaltung wie möglich und soviel Flexibilität in der täglichen Prozesspraxis wie nötig erlaubt.

# ANHANG

## LITERATURVERZEICHNIS

- BECKER, HELMUT: Phänomen Toyota. Erfolgsfaktor Ethik. Springer Verlag 2006
- INSTITUT FÜR ANGEWANDTE ARBEITSWISSENSCHAFT (Hrsg.): Ganzheitliche Produktionssysteme. Gestaltungsprinzipien und deren Verknüpfung. J. P. Bachem Verlag 2002
- JENNER, HARTMUT (2008): Alfred Kärcher. Komplettlösungen für die Reinigung,, in: Garn, Markus/FA.Z.-Institut (Hrsg.): Innovationstreiber am Standort Deutschland. Nachhaltige Produktion, Automation und Prozesse, Frankfurt
- LIKER, JEFFREY K.: Der Toyota Weg. 14 Managementprinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns. Finanzbuch Verlag 2007
- LIKER, JEFFREY K., MICHAEL HOSEUS: Die Toyota Kultur. Das Herz und die Seele von »Der Toyota Weg«. Finanzbuch Verlag 2009
- SPRINGER, ROLAND: Survival of the Fittest. So verbessern Spitzenunternehmen mit Lean Management gleichzeitig ihre Prozesse und ihre Führungskultur. Finanzbuch Verlag 2009
- WOMACK, JAMES P., DANIEL T. JONES: Lean Thinking. Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern. Campus Verlag 2004

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

1   Kärcher-Produktbereiche	S. 365
2   Aufbau Kärcher-Produktionssystem (KPS)	S. 366
3   Umsetzungsansätze	S. 369
4   Bewertungsskala Prozessqualität	S. 371
5   Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 1	S. 372
6   Ergebnisse Nullmessung Pilotbetrieb 2	S. 372
7   KVP-Beispiel	S. 374
8   Meilensteinplan	S. 375
9   Beispiel Arbeitsstandard	S. 377
10   Aufbau Kärcher Servicesystem (KSS)	S. 378
11   Vorgehen globaler Roll-out	S. 379

## TABELLENVERZEICHNIS

1   Zeitverluste pro Woche	S. 372
2   Return On Invest (ROI)	S. 376