

Made in England versus Made in Germany

Bernhard Udri

Dienste für Menschen gGmbH

Über Fragen des Geschmacks lässt sich trefflich streiten, besonders wenn es sich um englische und deutsche Sichtweisen handelt. Das musste auch die Führung von Pottbäcker erfahren, als es um die Zusammenführung von Marketingaktivitäten und Produktionsprozessen am deutschen und englischen Standort ging. Frau Macchiato bemühte sich um eine Lösung, die individuelle Freiheiten ermöglicht und die Vorteile von Standards nutzt.

Marketingleiter Jäger stürmt in Frau Macchiatos Büro: „Die machen immer was Sie wollen! Die Engländer haben schon wieder ein eigenes Tassenset entwickelt ohne sich mit uns abzustimmen. Das ist überhaupt kein Pottbäcker-Design mehr. Das bekommen wir in Deutschland nicht verkauft!“

„Ja, aber auf der anderen Seite höre ich immer von den englischen Kollegen: Ihr plant im schönen Schwarzwald am grünen Tisch, aber was Ihr Euch da so überlegt, passt nicht für unsere Zielgruppe!“ Zwar sind mittlerweile alle Prozessbeschreibungen mehrsprachig vorhanden, aber das bringt nichts, wenn die Inhalte zwischen den Standorten nicht abgestimmt sind.

Frau Macchiato und Herr Jäger sind sich einig: „An das Standortthema müssen wir ran! Das wird uns auch noch mehr Akzeptanz für unser integriertes Managementsystem bringen.“ Vor allem, weil die Engländer die Prozesslandkarte eigentlich gut finden. Sie haben gemerkt, dass damit Struktur und Klarheit in den Arbeitsalltag kommen. So wurden für Potbakersfield zahlreiche spezifische Arbeitsanweisungen und Dokumente integriert. Dadurch wird das System immer genauer, einzelne Arbeitsplätze werden gezielt mit Informationen und Arbeitsaufträgen versorgt.

Frau Macchiato möchte dieses System gerne nutzen: Dabei sollen die Engländer ruhig selbst Änderungen vornehmen können. Die

eigene Arbeit gestalten und optimieren zu können, ist in der Regel hochmotivierend. Allerdings sollte diese gestalterische Freiheit unter zentraler Begleitung und in Absprache gewährt werden.

Jenseits des Ärmelkanals ist vieles anders

„Warum haben wir eigentlich 2009 einen Standort in England gegründet?“ fragt Frau Macchiato Herrn Pottbäcker Senior. „Ganz einfach,“ entgegnet dieser, „Engländer lieben es, englische Produkte von Engländern zu kaufen!“ In der Vergangenheit versuchte Pottbäcker, über einen Partnervertrieb auf der Insel Fuß zu fassen. Aber damit hatte man Schiffbruch erlitten. Dennoch ist England ein guter, ein beständiger und großer Markt für Geschirr.

„Und warum wurde gerade Potbakersfield unser Standort in England?“ will Frau Macchiato wissen. „Potbakersfield liegt in der Nähe von Stoke-on-Trent. Das ist die Heimatstadt der Töpfereiindustrie Englands. Sie kennen doch sicherlich den traditionsreichen Porzellanstandort Wedgwood? Wir hatten gehofft, dort qualifiziertes Personal zu finden und wir hatten Glück.“ Mitarbeiter mit sehr guten Kenntnissen im Produktionsbereich, aber auch solche mit sehr guter Markt- und Verkaufserfahrung konnten wir vor Ort gewinnen.“ Es war der Unternehmensführung außerdem wichtig, nicht einfach bestehende

Produktionsanlagen zu kaufen, sondern einen weiteren Pottbäcker-Standort von Grund auf aufzubauen. „Auf unser neues Werk mit unserem Pottbäcker-Produktions-Know-How sind wir deshalb besonders stolz.“

„Wie sind denn die Aufgaben zwischen den Werken aufgeteilt?“ Paul Pottbäcker entgegnet: „Die Engländer wollen, wie gesagt, spezielle Produkte und haben auch bei den Dekors einen eigenen Geschmack. Dass Teegeschirr eine bedeutendere Rolle spielt als bei uns, brauche ich ja wohl nicht zu erklären.“ Alle Marketing- und Vertriebsaktivitäten laufen in England anders ab als in Deutschland. Die englischen Mitarbeiter haben die Freiheit, die Abläufe entsprechend den Marktanforderungen zu gestalten. In Potbakersfield gibt es auch eine eigene Produktion. Was es dort nicht gibt, ist eine eigenständige Entwicklung. Die soll bewusst am deutschen Standort erfolgen, damit Wissen nicht doppelt aufgebaut wird und das Produktportfolio aus einem Guss ist.

Kampf der Schattendokumentation

Mit diesen Informationen war klar, dass eine Bestandsaufnahme der Abläufe vor Ort in Potbakersfield notwendig sein würde. Selbstverständlich hatte Frau Macchiato eine Prozesslandschaft angelegt, in der beide Standorte abgebildet waren. In der Realität hatte sich aber eine Schattendokumentation

entwickelt: in Potbakersfield wurden die vorhandenen, alten Arbeitsanweisungen an das neue System angepasst. Diese Schatten-dokumentation enthält zwar alle zur Produktion notwendigen Informationen, entspricht aber noch teilweise den Vorgaben des Vorstands.

Frau Macchiato musste sich eingestehen, dass das Referenzmodell zwar für Deutschland passt, aber nicht für England. Die Fabrik wurde am Reißbrett geplant und hat eine andere Ausstattung, etwa neue Brennöfen. Das beeinflusst natürlich auch die Prozesse.

Die Qualitätsverantwortliche seufzt: „Manchmal habe ich das Gefühl, wir sind wirklich weit voneinander entfernt, und das nicht nur nach Kilometern.“ „Ja“, sagt Produktionsleiter Mahler, „das hat auch mit Mentalitäten zu tun.“ Engländer sind außerordentlich höflich. Sie hatten durchaus Bedenken geäußert, dass das deutsche Produktionsverfahren in Potbakersfield nicht passen könnte. Dies aber eher indirekt und sehr leise. „Wir Schwarzwälder mit unserer groben Art hatten das nicht wirklich ernst genommen.“ bekennt Herr Mahler

Die englischen Kollegen hatten ihre eigenen Wünsche im Hinblick auf das Prozess- und Dokumentenmanagement: „Wir wollen uns besser zurechtfinden.“ „Was interessiert uns der deutsche Reisekostenantrag? Wir wollen nur die Dokumente oder Prozesse sehen, die für unseren Standort relevant sind, also keine Arbeitsanweisungen für deutsche Öfen!“ Und schließlich „Wir wollen unsere Prozesse, da wo sie vom Standard in Schöntal abweichen, auch abweichend modellieren dürfen.“

Standardisierung durch Vorgabeprozesse

Das Ziel war damit klar umrissen: Jeder Mitarbeiter sollte in seiner Prozesslandschaft nur das sehen, was ihn persönlich betrifft. Und Frau Macchiato erinnert sich: „Die Software bietet da etwas, das schauen wir uns jetzt mal genauer an!“ In der Tat können einen Reihe besondere Features genutzt werden:

- Für einzelne Standorte können separate Prozesslandschaften angelegt werden.
- Die Prozesslandschaften sind inhaltlich individuell gestaltbar (Prozesse, Dokumente, Organigramm, Benutzer, Grafik etc.).

- Die Navigation zu Prozesslandschaften wird unterstützt (z.B. durch Aufbau von Standort-Auswahlseiten (Landkarten), Auswahlboxen, Suche).
- Wechselwirkungen zwischen Prozesslandschaften sind mit prozesslandschaftsübergreifenden Input-Output-Mappings darstellbar.
- Vorgabeprozesse können in untergeordnete Prozesslandschaften durchgereicht werden, Änderungen werden ebenfalls durchgereicht.
- Vorgabeprozesse können in untergeordneten Prozesslandschaften partiell angepasst werden, Änderungen ausgesuchter Attribute (z.B. Prozessverantwortung) sind möglich.
- Lokale Prozesse können unterhalb von Vorgabeprozessen erstellt werden, eine Ergänzung lokaler Spezifika auf unteren Ebenen ist möglich.
- Auch Dokumente können als Vorgabe in untergeordnete Prozesslandschaften durchgereicht werden.
- Lokale Administratoren werden bei Änderungen mittels automatisierter E-Mails benachrichtigt.

„Wenn ich das richtig verstehe, haben wir im Endeffekt zwei Arten von Prozessen und auch von Dokumenten“, schließt Frau Macchiato:

- Prozesse bzw. Dokumente, die wir an beiden Standorten nach demselben Standard durchführen (sog. Vorgabeprozesse) und
- individuelle Prozesse bzw. Dokumente, die nur für jeweils einen Standort gelten.

Balance zwischen Freiheit und Steuerung

Geschäftsführer Paul Pottbäcker fragt: „Wenn wir uns auf solch ein Vorgabemodell einlassen, was sind dann die Vorteile für die Standorte und für unser Unternehmen im Allgemeinen?“ Frau Macchiato zählt auf: „Zielgenaue Information, bessere Motivation, mehr Effizienz und gut vorbereitete Audits.“

Pottbäcker Senior hakt nach: „Und was sind die Risiken?“

„Kontrollverlust bis zu einem gewissen Grad“, gesteht Frau Macchiato ein.

„Aus Gründen der Unternehmensführung bin ich aber eher dafür“ betont Paul Pottbäcker. „Wir wollen die Fähigkeiten und Fertigkeiten in der Region nutzen. Mit einer guten Balance zwischen Freiheit und Steuerung können wir Wildwuchs vermeiden.“

„Und weil alle Informationen im System vorliegen und nicht in einer Schatten-dokumentation haben wir eine viel größere Transparenz und damit auch eine Steuerungsmöglichkeit“, ergänzt Frau Macchiato.

„Na also, dann ist das entschieden: Wir bauen ein System mit zwei verbundenen Prozesslandschaften auf. Halten Sie mich bitte auf dem Laufenden!“

Autor dieses Artikels



Bernhard Udri

Leiter Chancen- und Risikomanagement,
Kommunikation
Dienste für Menschen gGmbH, Stuttgart

