



Richtige Weichenstellung entscheidet

Integriertes Managementsystem für die Werkseisenbahn eines Chemiekonzerns

*Axel Poestges,
Rüdiger Bergemann
und Frank Beys, Stuttgart*

Die Anforderungen an Qualität und Effizienz logistischer Dienstleistungen im industriellen Umfeld nehmen ständig zu. Handelt es sich bei den transportierten Gütern um sensible Produkte, so sind für die betroffenen Managementsysteme Anforderungen auf sehr hohem Niveau definiert. Ein Unternehmen der Großchemie entwickelte seine Werkseisenbahn zum logistischen Dienstleister und strategischen Partner vieler Unternehmensbereiche.

Logistik erfährt heute durch die Konzentration auf Kernkompetenzen eine Renaissance. Gleichzeitig tragen die zunehmende Virtualisierung der Unternehmensnetzwerke und die Globalisierung der Wirtschaftsräume dazu bei, dass Transport speziell und logistische Dienstleistungen allgemein an Bedeutung gewinnen. Transportdienstleistungen sind keine zwingend prozessabschließenden Aktivitäten mehr, sondern werden integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette. Ebendiese Erfahrungen wurden auch bei der BASF AG am Standort Ludwigshafen gemacht. Wachstum, logistische und infrastrukturelle Gegebenheiten des Werksgeländes weisen dem innerbetrieblichen Transport einen hohen Stellenwert zu. Die Natur der verarbeiteten und erzeugten Produkte, die zu und von Betriebseinheiten verschiedener Geschäftsbereiche in einem weit verzweigten Netz von Werksstraßen

und Schienen zu bewegen sind, haben der Werkseisenbahn eine tragende Rolle zugewiesen. Neben der uneingeschränkten Verfügbarkeit hat naturgemäß die Forderung nach Sicherheit und Qualität der schienengebundenen Logistikdienstleistungen im Unternehmen besonderes Gewicht.

Die zuverlässige und bedarfsgerechte Durchführung von Transporten innerhalb des Werksgeländes mit 216 Kilometern Gleisnetz unterstützt die einzelnen Unternehmensbereiche. Sie ist aber auch zwingende Voraussetzung für die Sicherstellung der Grundversorgung mit Einsatzstoffen der Lieferanten, das Funktionieren der Produktionsverbundkonzepte und die Auslieferung fertiger Produkte an die internen und externen Kunden. Dies führte am Standort Ludwigshafen in der jüngeren Vergangenheit zum Auf- und Ausbau des Service Center Schienenverkehr (SCS). Dem

SCS obliegt einerseits die Durchführung interner Transporte und andererseits die Durchführung von Transporten auf den Hauptverkehrsachsen des deutschen Eisenbahnverkehrsnetzes.

Privatisieren heißt Verantwortung tragen

Im Jahre 1996 entschied die Deutsche Bahn AG, ihre Aufsichtsbeamten abzugeben, die für die Überwachung der im Status von Anschlussbahnen befindlichen privaten Ausbesserungswerke zuständig waren. Jedes rollende Material musste nach Reparatur oder konstruktiven Änderungen durch diese Beamten inspiziert und freigegeben werden, bevor sie das Gleisnetz der Anschlussbahnen bzw. das öffentliche Schienennetz befahren durften. Stattdessen sollten alle betroffenen privaten Betriebe und Werksbahnen ihre Qualifikation durch

die Installation und Auditierung geeigneter Qualitätsmanagementsysteme nachweisen, um auf diese Weise den Status des privaten Ausbesserungswerks auch für die Zukunft absichern zu können. Diese Forderung war für die BASF AG der Auslöser, existierende und bewährte Methoden und Arbeitsweisen der Qualitätssicherung innerhalb der Werkseisenbahn zu eigenständigen Managementsystemen weiterzuentwickeln und konsequent zu implementieren. In einem zweiten Schritt sollten diese Managementsysteme aufeinander abgestimmt und zu einem integrierten Managementsystem ausgebaut werden. Den Anfang machte der technisch ausgerichtete Bereich Schienenfahrzeuge, der für die Wartung und Instandhaltung des rollenden Materials verantwortlich war.

Aufbau und Umsetzung eines Qualitätsmanagementsystems in der werkseigenen Wagenwerkstatt, spezialisiert auf Wartung, Inspektion, Reparatur und den Umbau von Eisenbahnwagen, war Pilotinitiative und Initialzündung für ein in seiner Struktur und Ausrichtung einzigartiges Qualitätsmanagementprojekt. Hier wurden die Weichen für die Strukturierung und Umsetzung eines prozessorientierten und für alle Service-Einheiten und -Betriebe durchgängigen Qualitätsmanagementsystems gestellt. Für die Mitarbeiter war das der Beginn einer Phase des systematischen Umdenkens und der Neuorientierung, denn die Strukturen, die zur Implementation eines prozessbasierten Managementsystems zwingend erforderlich sind, waren in weiten Teilen erst einmal zu schaffen.

Der Bereich Logistik der BASF verfügte bereits über ein autarkes, übergeordnetes Qualitätsmanagementsystem. Deshalb bedurfte es einiger Diskussionen mit den Qualitätsmanagementverantwortlichen im Konzern, um eine neue methodische Vorgehensweise zu etablieren. Letztlich wurde jedoch mit der Zusage, das neue Qualitätsmanagementsystem sowohl strategisch, z. B. durch Verweis auf die konzernweit geltenden Bestandteile, als auch formal, z. B. durch Einbeziehung des BASF-Glossars, mit den entsprechenden übergeordneten Managementsystemen konform zu halten, grünes Licht für die Implementation gegeben.

Denken in Prozessen, Prozessverantwortlichkeiten, Führungsgrößen, Leitlinien, Best Practices und Leistungsvereinbarungen waren für viele Mitarbeiter der

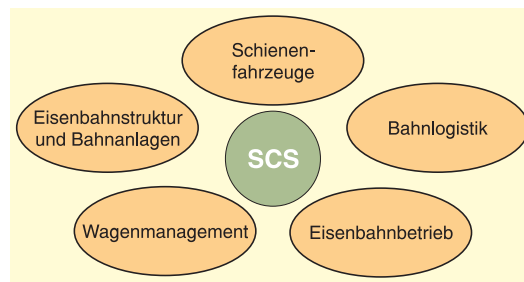


Bild 1. Die Dienstleistungseinheiten bzw. -betriebe des Service Center Schienenverkehr (SCS)

Beginn eines heute noch andauernden Lernprozesses. Hinzu kam der Umstand, dass in diesen Dienstleistungsbereichen oftmals ein nicht unerheblicher Reorganisationsbedarf angetroffen wurde, den es nun im Rahmen der Prozessorientierung zu adressieren galt. Neben sich schnell wandelnden organisatorischen Anforderungen sollte nunmehr das konsequente Denken aller betroffenen Mitarbeiter in den Bahnen der Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu den Geschäftsbereichen innerhalb des Konzerns trainiert und etabliert werden. In Summe entwickelte sich dieses Projekt durch die Vielzahl der Implikationen zu einem ausgewachsenen Veränderungsvorhaben, das entgegen den traditionellen Denkweisen und Strukturen erfolgreich war.

bliert, die das sinnvolle Zusammenwirken des Gesamtkomplexes sicherzustellen hatte. Natürlich erforderte ein derart komplexes Projekt auch eine entsprechend angemessene Projektorganisation. Neben dem dedizierten Gesamtprojektleiter stehen in allen fünf Bereichen Teilprojektverantwortliche zur Verfügung (Bild 1). Mit regelmäßigen Koordinations- und Managementtreffen wird sichergestellt, dass sowohl Einzel- als auch übergeordnete Interessen im Projekt angemessene Berücksichtigung finden. Darüber hinaus stand im gesamten Projekt ein interner Coach und QM-Spezialist auf Anforderung stets zur Verfügung, so dass auch die Konzerninteressen in dieses Projekt einfließen konnten (Bild 2).

Die Mitarbeiter der fünf Dienstleis-

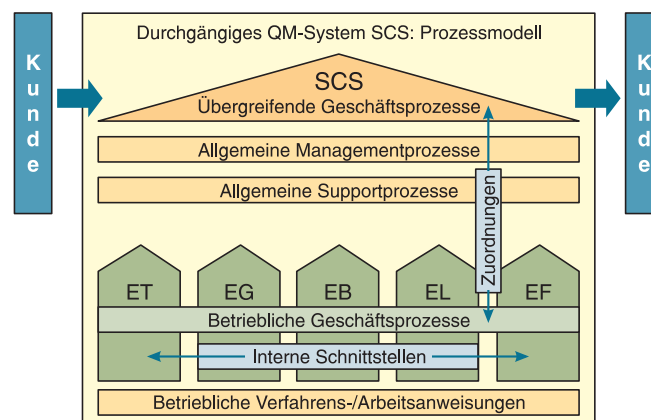


Bild 2. Das dem SCS-Management-system zu Grunde liegende Prozess- und Organisationsmodell

Kundenorientierung nur durch Prozessorientierung

Die Entwicklung und der systematische Aufbau des SCS brachte auch für das Initialprojekt „Qualitätsmanagementsystem der Wagenwerkstatt“ nicht unerhebliche Konsequenzen mit sich. Ähnlich dem ersten Projekt im Bereich Schienenfahrzeuge wurden vergleichbare Teilprojekte in anderen Bereichen gestartet. Zusätzlich wurde mit den Projekten SCS-Managementssystem und unternehmensweite Dokumentation des Managementsystems eine integrative Klammer eta-

tungsbereiche führen betriebliche Geschäftsprozesse in eigener Verantwortung aus und arbeiten entsprechend den Rahmenbedingungen des SCS, das in diesem Zusammenhang den organisatorischen Überbau des Servicecenters darstellt. Damit dieser Überbau auch als lebensfähiges organisatorisches Ganzes funktioniert, gibt es betriebliche Arbeits- und Verfahrensanweisungen, die quasi die verbindliche Plattform für die fünf Einheiten darstellen. Notwendige Festlegungen der internen Ablauforganisation sind in den übergeordneten Management- und Supportprozessen abgebildet

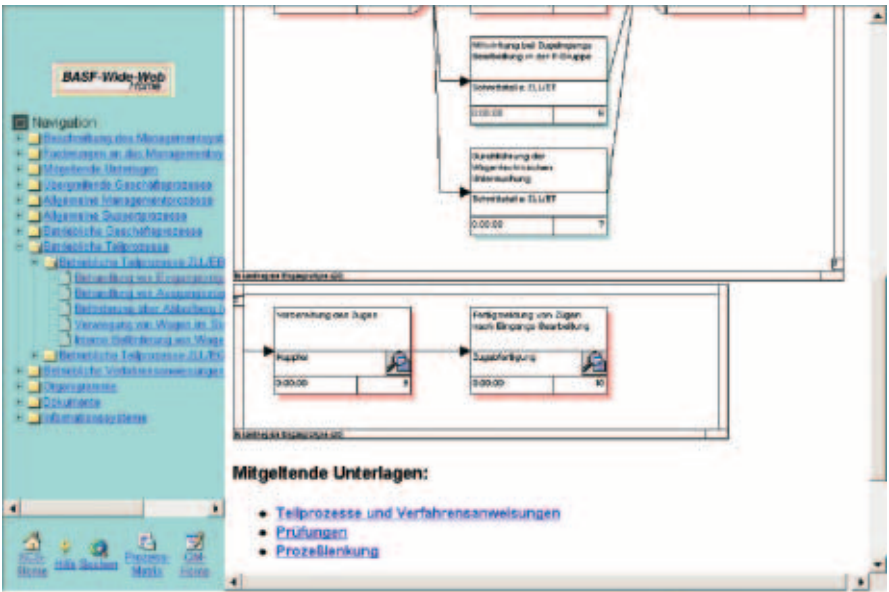


Bild 3. Die SCS-Managementsystemdokumentation im Intranet

und entlasten dadurch die Betriebe, indem diese sich auf die wertschöpfenden Aufgaben konzentrieren können. Systemelemente des SCS-Managementsystems (QM-Systembestandteile, Leitlinien, beste Praktiken, Dokumente, IT-Anwendungssysteme, externe Regelwerke etc.) sind in der stets gleichen Art und Weise auf die betroffenen Prozesse, Prozessaktivitäten oder Arbeitsschritte bezogen, so dass auch dadurch trotz der ausgeprägten Einheitsbezogenheit ein homogenes, in sich konsistentes und auch praktikables Managementsystem entstanden ist.

Die eigentlichen Geschäftsprozesse vom und zum Kunden werden entsprechend dem jeweiligen Prozessziel auf der Ebene des SCS durch die anforderungsgerechte Kombination der erforderlichen betrieblichen Prozesse der Einheiten gebildet. Das konkrete Zusammenwirken der fünf Betriebe musste nicht in der Form von verbindlichen Leistungs- und Schnittstellenvereinbarungen geregelt werden, sondern es konnte auf die im Netzwerk der Geschäftsprozesse definierten Wechselwirkungen verwiesen werden. Auch Management- und Supportprozesse liegen in der Verantwortung des SCS, haben übergreifende Gültigkeit, unterstützen alle Funktionsbereiche gleichermaßen und werden zentral gepflegt.

Diese Struktur des Servicecenters erfordert ein grundlegend neues Selbstverständnis aller beteiligten Mitarbeiter. Das SCS ist nicht mehr länger nur die Instandhaltungs- und Betreibermann-

schaft der Werkseisenbahn der BASF, sondern ein Dienstleistungsanbieter mit strategischem Stellenwert für die Logistikerfordernisse innerhalb der BASF, der sich den Markterfordernissen zu stellen hat. Das bedeutet in der Konsequenz mehr Freiraum für die Kunden innerhalb der BASF, um mit dedizierten Forderungen an das Leistungs- und Produktportfolio des SCS herantreten zu können. Somit stehen also Kundenorientierung und kundenfokussierte Ausrichtung der Abläufe und aller Beteiligten im Prozess des kulturellen Wandels ganz oben auf der Liste der Veränderungsnotwendigkeiten.

Transparenz macht es möglich

Der Vorteil dieses Konzepts liegt in der klaren Strukturierbarkeit der vielschichtigen Dienstleistungseinheit Service Center Schienenverkehr. Alle operativen Alleinstellungsmerkmale der Betriebe bleiben in den betrieblichen Geschäftsprozessen erhalten. Der erforderliche Zusammenhalt wird durch die integrierende Wirkung des übergeordneten Managementsystems und durch die klare Festlegung der Schnittstellen zwischen den Prozessen der Einheiten sichergestellt. Besonderer Wert wurde der Umsetzungs- und Visualisierungsstrategie des Gesamtsystems beigemessen.

Managementsysteme waren bei der BASF bisher nahezu ausschließlich papierbasiert dokumentiert. Das SCS-Managementssystem hat auch hier einen

neuen innovativen Weg beschritten. Um die umsetzungsrelevanten Informationen des Managementsystems möglichst nahe an die Mitarbeiter zu bringen und um diese Informationen auch sehr zeitnah aktuell halten zu können, wurde zu Zwecken der Dokumentation ein intelligentes, elektronisches und softwarebasiertes Werkzeug eingesetzt. Dieses Tool ist in der Lage, aus der anschaulichen, grafischen Modellierung der Prozesse mit allen physischen (z. B. Dokumente, Informationssysteme etc.) und logischen Links (z. B. Managementsystemelemente, Regelwerke etc.) automatisiert Word- oder HTML-Dokumente zu generieren.

So steht als mögliche Referenz und Auditierungsbasis ein papierne Exemplar der Managementsystemdokumentation zur Verfügung. Parallel dazu wird die HTML-Version dieses Dokuments ins Intranet gestellt (Bild 3). Diese Version kann von den unmittelbar involvierten Mitarbeitern interaktiv z. B. zum Abruf aktueller Formularversionen, Gesetzestexte oder anderer Informationen genutzt werden. Für SCS-fremde BASF-Mitarbeiter steht damit zugleich ein Informationsportal zur Verfügung, über das Informationen zu Organisation und Leistungen des SCS allgemein abgerufen werden können (Bild 4). Im Intranet ist die Managementsystemdokumentation des SCS damit zugleich ein proaktives Marketinginstrument.

Auch die technischen Möglichkeiten dieser Plattform, z. B. mit farbiger Darstellbarkeit, wurden konsequent und mit Erfolg genutzt, um ein größtmögliches Maß an Akzeptanz zu erzielen. Durch gleiche farbliche Kennzeichnung im Organigramm und in der Prozessdarstellung ist auf einen Blick für jeden Benutzer sichtbar, wer in welcher Phase des Prozesses welche Aufgaben zu erfüllen hat. Diese unausweichliche Transparenz hat bei den SCS-Mitarbeitern ein deutlich höheres Engagement in den Prozessen erwirkt.

Projekt mit Entwicklungsperspektiven

Der Vorteil dieses Konzepts liegt in der Wahrung der individuellen Kernkompetenzen einer jeden der fünf Einheiten bei gleichzeitiger Realisierung einer maximalen Qualitäts- und Kundenorientierung auf der Ebene des Service Center Schienenverkehr. Mittlerweile sind zusätzliche Anforderungen an Manage-

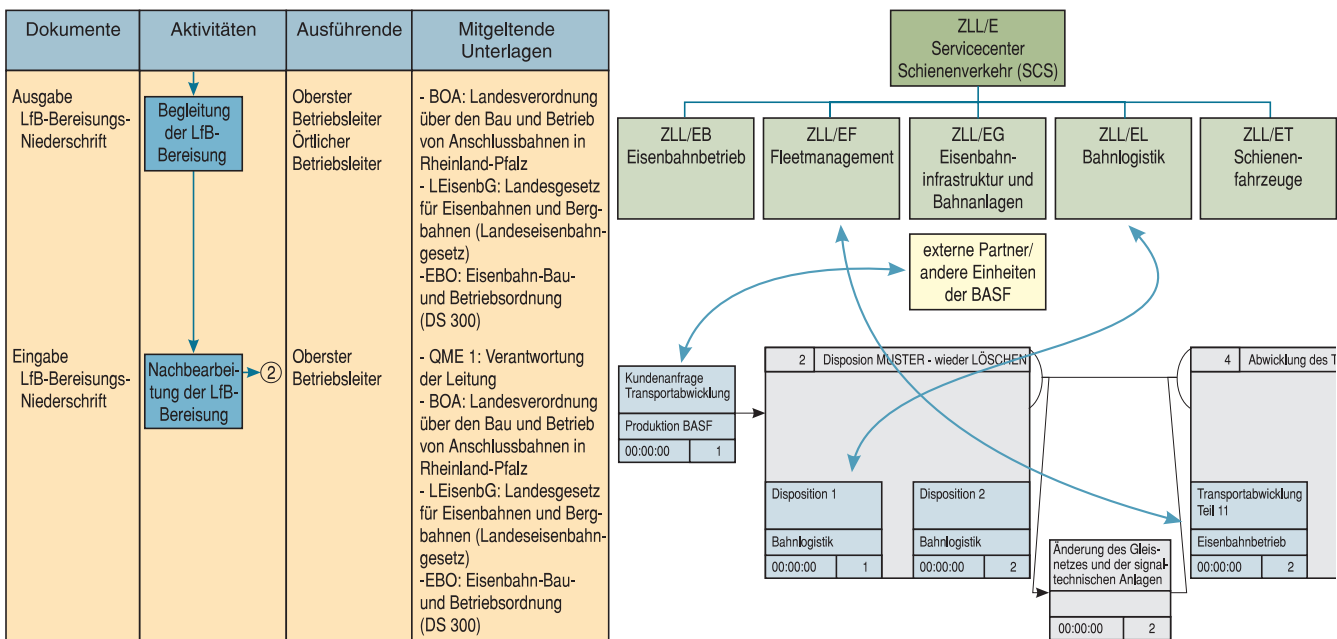


Bild 4. Darstellungen der SCS-Geschäftsprozesse und Funktionsträgerschaften

mentssysteme und BASF-spezifische Standards eingebunden worden, und ein Assessment nach den strengen SQAS-Standards hat gezeigt, dass dieses Managementsystem sehr vital ist und gelebt wird.

Damit zeichnet sich für das SCS ein großer Schritt in Richtung Markt- und Kundenorientierung ab. Durch die Neuorientierung von der Werkseisenbahn zum Service Center Schienenverkehr haben sich Rolle und Stellenwert dieser Dienstleistungseinheit nachhaltig verbessert. Durch die Implementation des vorgestellten Managementsystems sind in relativ kurzer Zeit entscheidende Schritte auf dem Weg zur Absicherung von organisatorischer Leistungsfähigkeit, Kundenorientierung und Prozessfähigkeit im Rahmen der neuen Rolle innerhalb der BASF getan worden. Die wesentlichen Voraussetzungen für die Wahrnehmung einer qualifizierten

Dienstleisterrolle sind gegeben und die Marktfähigkeit im abgegrenzten Umfeld erfolgreich unter Beweis gestellt worden.

Zukünftige Herausforderungen an das Qualitätsmanagementsystem, wie die Harmonisierung von Prozessnetzwerk und EDV-Abläufen, werden durch die fortlaufende Organisationsentwicklung sowie die Fortsetzung der strategischen Ausrichtung des SCS vorgezeichnet. Der bereits flächendeckend angestoßene kontinuierliche Verbesserungsprozess wird weitere qualitative (Best Practices) wie quantitative (Prozesskostenbeeinflussung) Verbesserungen bewirken.

Die Autoren dieses Beitrags

Dr.-Ing. Axel Poestges, geb. 1949, studierte Maschinenbau mit Schwerpunkt Betriebsorganisation und Einsatz der Informationsverarbeitung an der Technischen Hochschule in -Aachen. Nach seiner Promotion war er in pro-

duktionsnahen Stabs- und Linienfunktionen bei namhaften deutschen Konzernen tätig. Danach hat er mehrere Jahre in Führungspositionen bei verschiedenen Software- und Systemanbietern gearbeitet. Heute ist er bei der Iilas AG in Stuttgart für die Funktion Business Development verantwortlich.

Rüdiger Bergemann, geb. 1963, war von 1986 bis 1995 als leitender Angestellter im Bereich Galvanotechnik tätig. 1996 qualifizierte er sich zum TQM- und Umwelt-Auditor sowie EQA-Assessor und arbeitete als freier Berater für Qualitäts- und Umweltmanagement. Seit 1998 ist er Berater bei der ipro Management Consulting GmbH in Stuttgart und leitet heute den Consultingbereich Prozessintegrierte Managementsysteme der Iilas AG in Stuttgart.

Frank Beys, geb. 1967, studierte Produktionstechnik mit Schwerpunkt Betriebsorganisation, Qualitäts- und Projektmanagement an der Universität Bremen. 1995 arbeitete er bei Systemlieferanten der Automobilzulieferindustrie als Qualitätsmanager und Leiter Qualitätstechnik. Seit 1999 ist er Unternehmensberater für die Iilas AG, Stuttgart, im Competence Center „Prozessintegrierte Managementsysteme“.