



---

# Smart Administration: Effizienz- Potenziale in den indirekten Bereichen nachhaltig heben

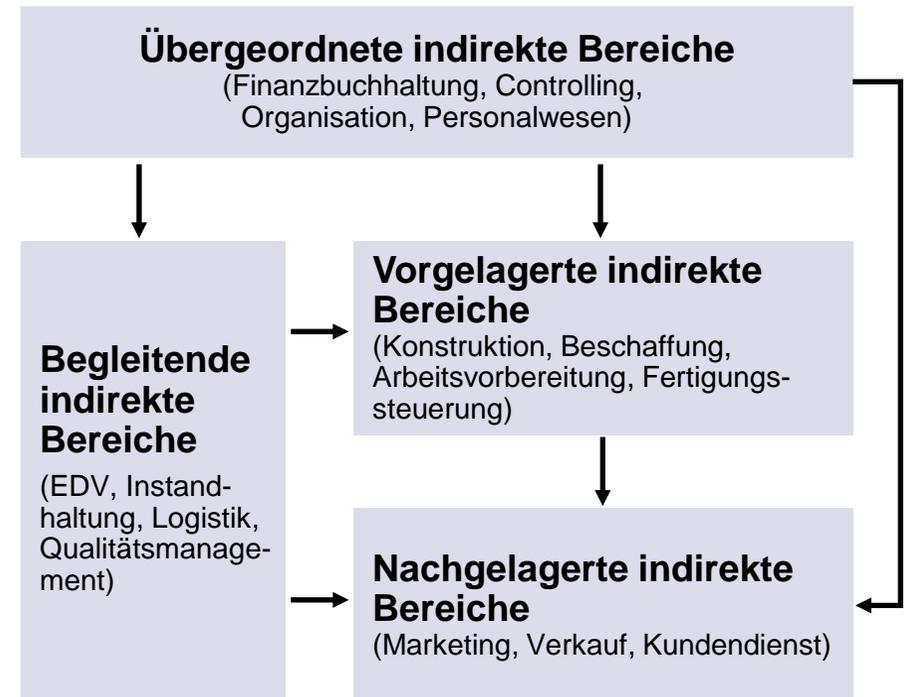
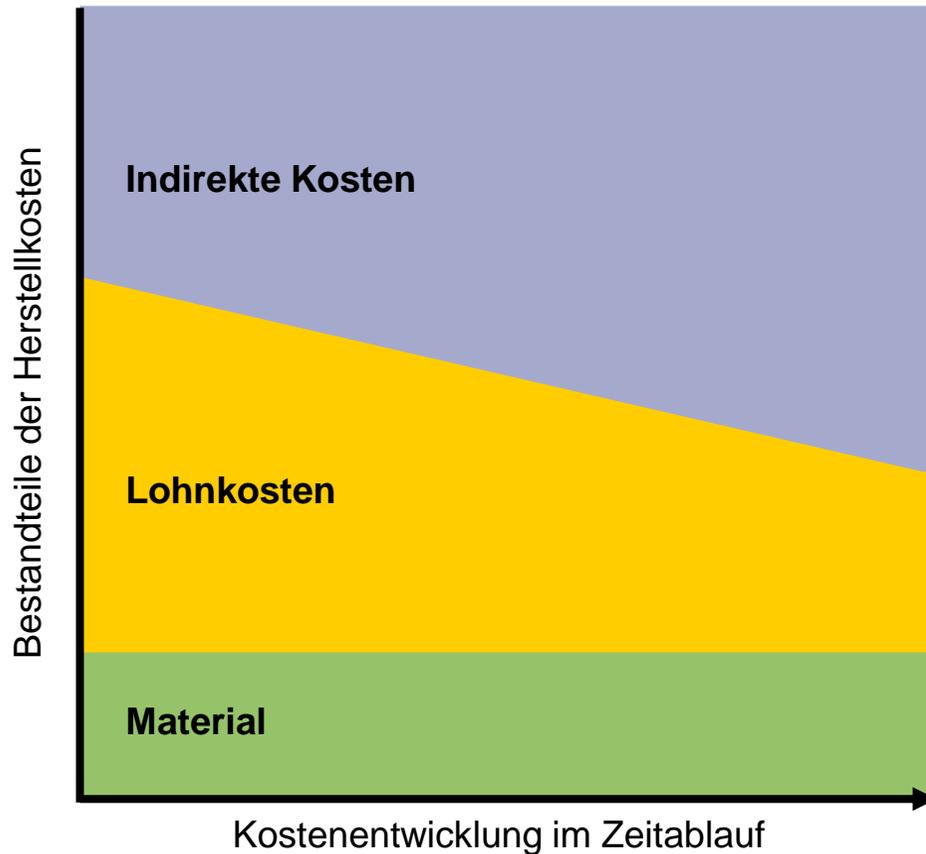
---

Controller-Forum, 19. März 2014

---

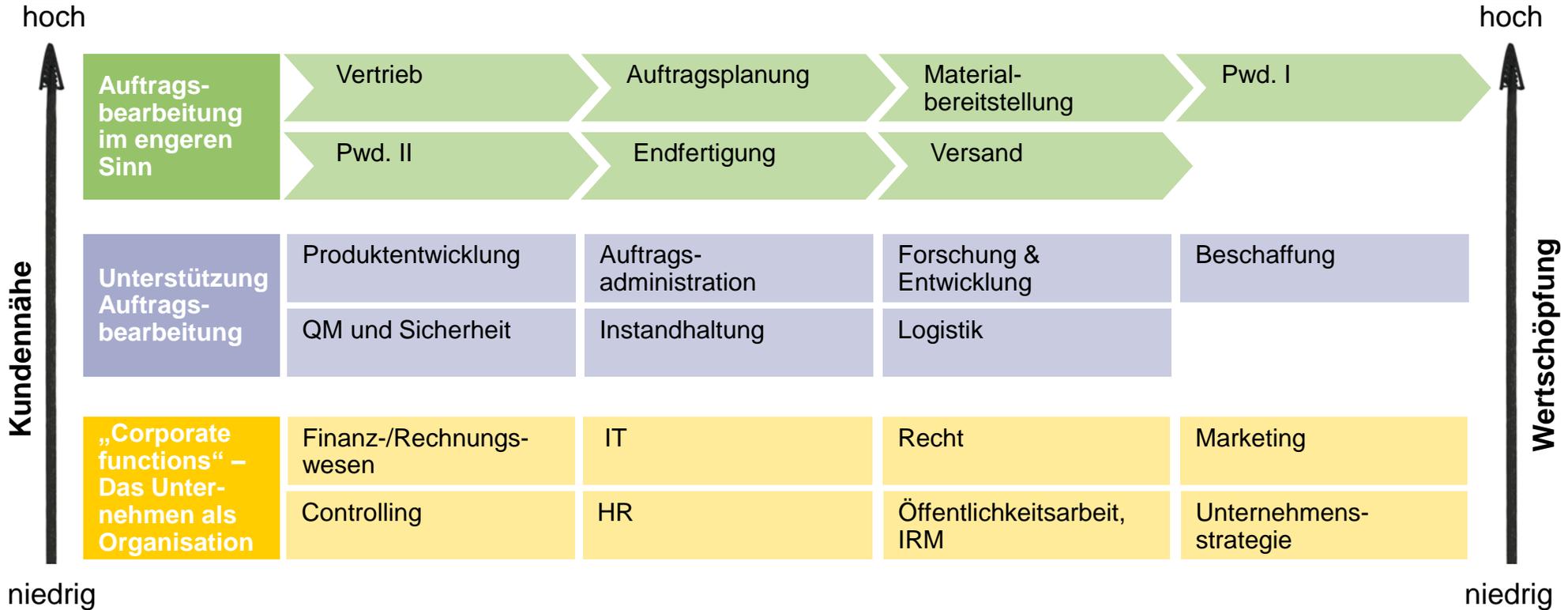
Renate Kronimus, Head of Finance, Constantia Teich  
Bruno Burkart | Dietmar Bodingbauer, ICG

# Das Potenzial in den indirekten Bereichen



vgl. Denk (Methoden), S. 43

# Muster: Prozesslandkarte eines produzierenden Unternehmens



# Praxisbeispiel Constantia Teich



# Constantia Teich

Ein starkes Unternehmen der Constantia Flexibles

# Constantia Teich

## Historie

- 1912: Firmengründung
- 2004: Zusammenführung der Teich-Gruppe mit H&N-Gruppe zu Constantia Flexibles
- 2010: 75 % von Constantia Flexibles übernimmt OEP, 25 % behält Familie de Castelbajac



2013



1912

# Constantia Teich

## Aktuelle Unternehmensdaten

- 850 MitarbeiterInnen
- € 355 Mio. Umsatz
- 1 Mrd. m<sup>2</sup> Alu-Folien
- 64.000 t Verpackungsmaterial
- 13 Mrd. Platinen
- 800 Mio. Tiefzieh-Container



# Produkte - Auswahl

## Dairy



Platinen  
(Weltmarktführer)



FFS-Bänder



Banderolen



Co-ex-Platinen

## Food



Tafelschokoladen-  
folien



Saisonfolien



Kaugummi-Außen-  
und Innenwickel



Verbundfolien

## Processed Meat



Schalen/Deckel  
für Human Food



Schalen/Deckel  
für Pet Food



Innovative Formen  
für Pet Food



Sterilisierfähige  
Materialien

# Umwelt



Nachhaltiges Handeln und aktiver Umweltschutz sind uns besondere Anliegen. Durch schonungsvollen Umgang mit Ressourcen sichern wir uns und unseren Nachkommen auch in Zukunft ein lebenswertes Umfeld.

Wir produzieren umweltbewusst und ressourcenschonend. Bestehende und mögliche Umweltauswirkungen minimieren wir durch

- die Festlegung von Umweltkennzahlen und das Beobachten deren Entwicklungen,
- das Setzen von Umweltzielen und regelmäßige Überprüfung deren Erreichung,
- den Einsatz der besten verfügbaren Technik unter Berücksichtigung ökologischer und ökonomischer Aspekte.

Über die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen hinaus streben wir die kontinuierliche Verbesserung unserer Umweltleistung an.

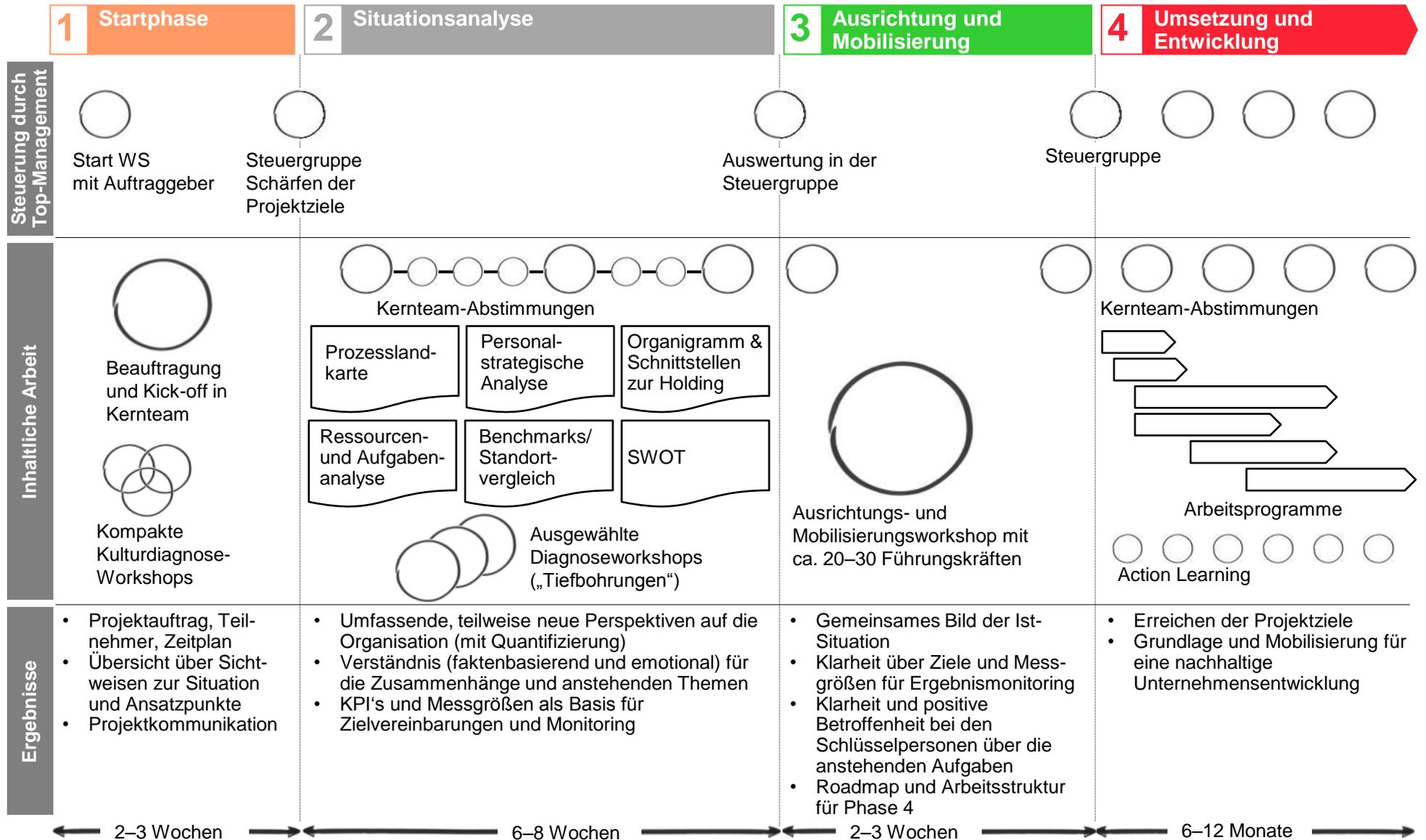
# PRO TEICH 2015

## Zielsetzung

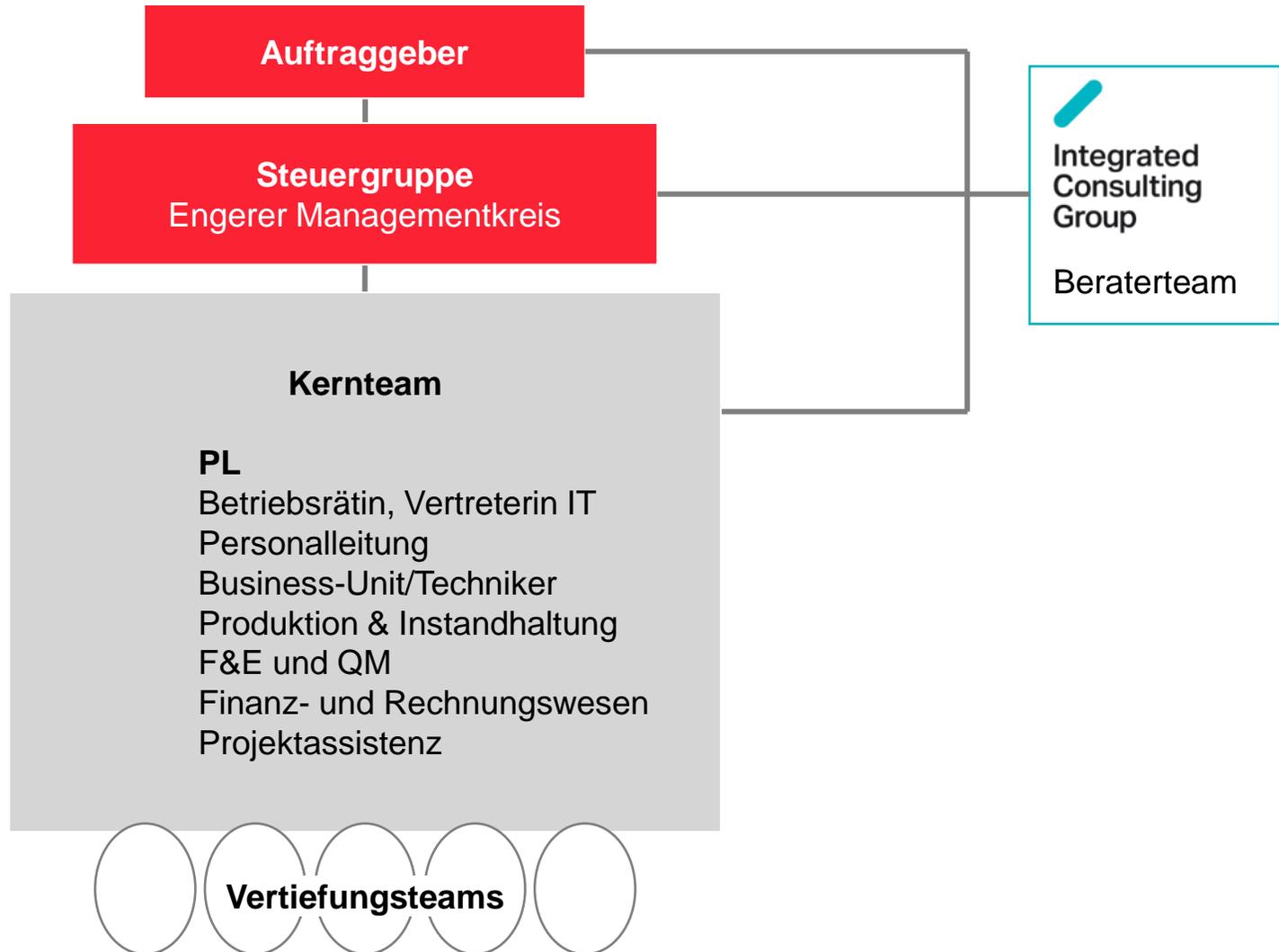
- *Gleichmäßigere Verteilung der Arbeitsbelastung*
- *Optimierung des Ressourceneinsatzes der MitarbeiterInnen*
- *Nachhaltige Personalentwicklung und Know-how-Sicherung*
- *Durchführung von bereichsübergreifenden Prozessoptimierungen*
- *Mobilisierung und Qualifizierung der MitarbeiterInnen zum bereichsübergreifenden Denken und Handeln*



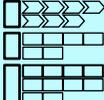
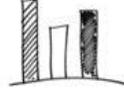
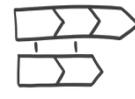
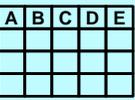
# Das Projektvorgehen im Überblick



# Projektorganisation Phase 1–3



# Methoden- und Toolübersicht

Analyse	 <b>Prozesslandkarte</b>	 <b>Kennzahlenanalyse</b>	 <b>Führungsdiagnose</b>
	 <b>Ressourcenanalyse</b>	 <b>Benchmarking</b>	 <b>Mitarbeiterbefragung</b>
	 <b>Prozessanalyse/ Wertstromanalyse</b>	 <b>Personalstrategische Analyse</b>	 <b>Kulturdiagnose</b>
Konzeption und Umsetzung	 <b>Kreativitätsmethoden (z. B. TRIZ)</b>	 <b>Schlüsselpersonenworkshops</b>	 <b>Future Creation</b>
	 <b>OPERA</b>	 <b>Coaching</b>	 <b>Führungskräfte- und Teamentwicklung</b>
	 <b>Gestaltungsprinzipien der Organisation</b>	 <b>Qualifizierung (z. B. Planspiele)</b>	 <b>ABC All Brains Connected - Großgruppending</b>

# Kulturdiagnose

## Zielsetzungen

- Erste Diagnose der Situation auf breiter Basis
- Mobilisierung der MitarbeiterInnen
- Ableiten von Entwicklungsimpulsen

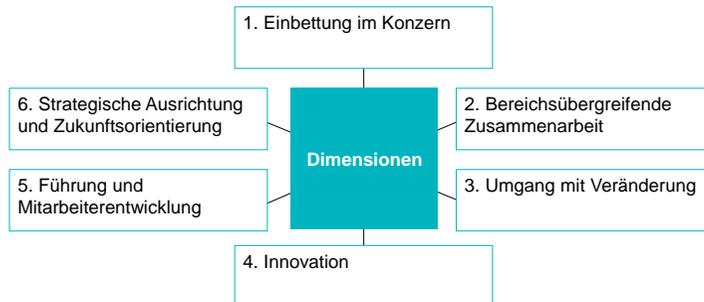
## TeilnehmerInnen

- 3 x 15–20 Personen aus allen Bereichen
- Keine Top-Führungskräfte

## Dauer

- ca. 4–5 Stunden

## Themenfelder



# Personalwirtschaftliche Analysethemen

- Mitarbeiterbefragung (Ressourcenanalyse)
- Personalstrategische Eckdaten
  - Zeitliche Arbeitsbelastung
  - Pensionierungen
  - Krankenstände
  - Schlüsselpersonen

# Ausschnitt Leistungskatalog

Proz- ess	Prozess- schritt	Prozess/Aufgaben	Aufgabe Gesamt
<b>S03</b>		<b>Finanz-/Rechnungswesen</b>	
	<b>S301</b>	<b>A/R (accounts receivable)</b>	
	S3011	Debitorenstammdaten inkl. D&B Nummern	
	S3012	Übernahme AR von Osis (inkl. Kontrolle)	
	S3013	Anfragen des Vertriebs (aktuelle Zahlungseingänge, etc.)	
	S3014	Abstimmung (Skontodifferenzen), Kontenpflege, Aviso zuordnen	
	S3015	Manuelle Rechnungen (IC) erstellen und buchen	
	S3016	Saldenbestätigung	
	S3017	Mahnlauf inkl. Info an Vertrieb	
	<b>S3018</b>	<b>Schnittstellenbetreuung OSIS-SAP</b>	
	<b>S302</b>	<b>A/P</b>	
	S3021	Kreditorstammdaten (inkl. Änderungsprotokoll)	
	S3022	Interne Abklärungen (z. B. mit Einkauf, MAWI)	
	S3023	Eingangsrechnungen verbuchen	
	S3024	Abstimmung (Skontodifferenzen)	
	S3025	Saldenbestätigungen	
	S3026	(Lieferanten-) Mahnungen bearbeiten (gemeinsam mit Einkauf)	
	<b>S303</b>	<b>asset accounting</b>	
	S3031	Invest.-BANF bearbeiten	
	S3032	Eingangsrechnungen für Investitionen bearbeiten	
	S3033	Verwaltung Bankgarantien (Info techn. Einkauf/Projektierung)	

## 1. Allgemeine Anmerkungen

## 2. Schätzen Sie bitte Ihre persönliche Zeit- und Arbeitsbelastung ein



**Begründung**

## 3. Wie sehr bin ich mit dem Umfang der Gestaltungsmöglichkeit meines Arbeitsbereiches zufrieden?



**Begründung**

#### 4. Wie zufrieden bin ich mit der Kultur der Zusammenarbeit in meinem Umfeld?



##### Begründung

#### 5. Situationseinschätzung

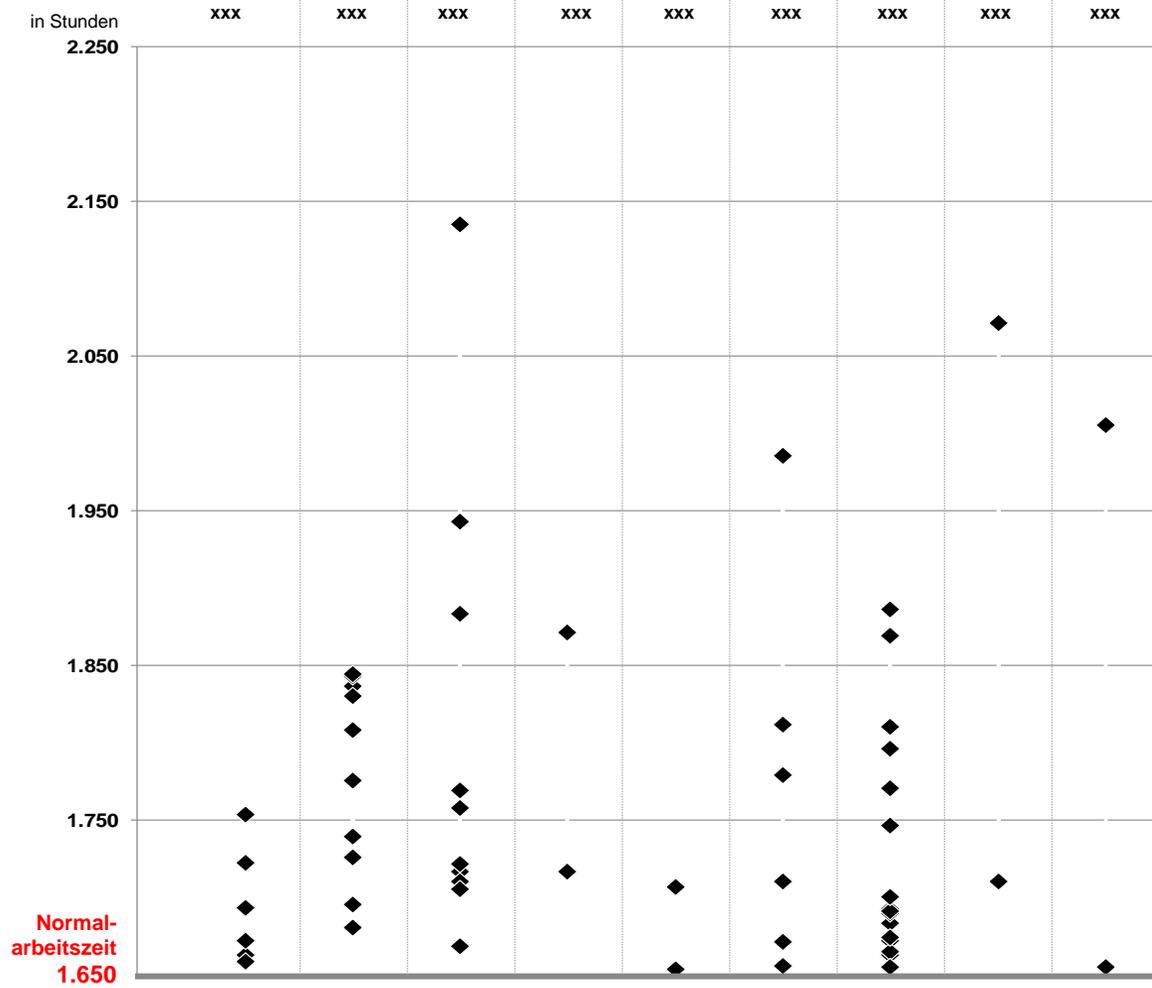
Welche Probleme/Schwierigkeiten behindern meine Arbeit?

Welche Verbesserungsvorschläge möchte ich einbringen?

# Muster Ressourcenanalyse

Prozess	Bezeichnung	Gesamtsumme		
		Std.	PJ	%
K01	xxx	41.331	25,0	12,43%
K02	xxx	17.256	10,5	5,19%
K03	xxx	17.509	10,6	5,26%
K04	xxx	19.273	11,7	5,80%
K05	xxx	17.868	10,8	5,37%
K06	xxx	11.027	6,7	3,32%
K07	xxx	3.501	2,1	1,05%
K08	xxx	3.772	2,3	1,13%
K09	xxx	3.735	2,3	1,12%
M01	xxx	10.897	6,6	3,28%
M02	xxx	673	0,4	0,20%
M03	xxx	4.164	2,5	1,25%
S01	xxx	14.899	9,0	4,48%
S02	xxx	11.071	6,7	3,33%
S03	xxx	16.991	10,3	5,11%
S04	xxx	27.729	16,8	8,34%
S05	xxx	28.912	17,5	8,69%
S06	xxx	3.215	1,9	0,97%
S07	xxx	1.949	1,2	0,59%
S08	xxx	16.632	10,1	5,00%
S09	xxx	36.837	22,3	11,08%
S10	xxx	8.322	5,0	2,50%
S11	xxx	15.009	9,1	4,51%
<b>SUMME</b>		<b>332.572</b>	<b>201,56</b>	

# Zeitliche Arbeitsbelastung



# Priorisierung der Themenfelder

Auftragsbearbeitung im engeren Sinn	Produktentwicklung – Umgang mit Rezepten	4
	Probeauftrag	3
	Kundenwünsche	
	Auftragsplanung	3
	Beschaffung	
	Hilfs-/Betriebsmittel und Lagerplatz	
	Zusammenspiel Vertrieb – FIBU (OSIS-SAP)	
Unterstützung Auftragsbearbeitung	Produktentwicklung – Produkt- und Prozesssicherung	3
	Produktentwicklung – Neu- und Rohstoffalternativen	1
	Qualitätsmanagement und Schadensfälle	1
	Personalengpass Instandhaltung	2
Constantia Teich als Organisation – „hard facts“	IT Call Center	
	Priorisierung von IT Aufgaben	
	Kommunikationsorte	4
	Arbeitssicherheit	1
	Schnittstelle Werk – Zentrale	
Constantia Teich als Organisation – „soft skills“	Führung	3
	Personalentwicklung	3
	Projekte abwickeln	
	KVP	
	Kommunikation, Zielvereinbarung und -abstimmung	2

# Weitere Strukturierung und Bearbeitung

Umsetzungsmonitoring

**A**

## Bearbeitung als Projekt

Die Umsetzung erfolgt durch ein einzurichtendes Projekt

**B**

## Bearbeitung in Linienorganisation

Die Verantwortung zur Bearbeitung liegt bei der jeweils zuständigen Führungskraft

**C**

## Grundsatzentscheidung

Vor der weiteren Bearbeitung ist eine Entscheidung über das weitere Vorgehen durch die GLS zu treffen

# Ergebnis: Umsetzungsdetailplanung

Ausgangssituation		Ziele	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Anzahl und Kosten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>xx/€ xx Mio.</li> </ul> </li> <li>Probeaufträge werden derzeit nicht budgetiert</li> <li>Ablauf und Priorisierungen unklar – Schwierigkeiten insbesondere:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Entscheidungsträger häufig unklar</li> <li>Vereinbarungen werden häufig nicht eingehalten</li> <li>Probeaufträge werden zu Ladenhütern, da andere Prioritäten bei Produktverantwortlichen</li> <li>Mangelnde Abstimmung</li> <li>Negatives Image in Produktion – behindern Produktionsziele</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Klarheit über Ziele Priorisierung und Entscheidungen</li> <li>Klar festgelegter und transparenter Prozess mit klaren Verantwortlichkeiten</li> <li>Budgetierung des Zeit-/Ressourcenbedarfs für Probeaufträge</li> </ul> <p><b>Nicht-Ziel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Administrativen Aufwand steigern</li> </ul>	
Inhaltliche Konkretisierung		Meilensteine	Termin
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kategorisierung/Differenzierung von Probeaufträgen               <ul style="list-style-type: none"> <li>Rohstoffalternativen (FuE)</li> <li>Neuentwicklung (AT/FuE) (neue Spezifikationen)</li> <li>Produktionsoptimierungen (Prod./DM)</li> <li>Standard-Spezifikation für neue Kunden</li> </ul> </li> <li>Konzeption Organisatorische Klärungen               <ul style="list-style-type: none"> <li>Rezeptverantwortungen</li> <li>Vorbereitung und Begleitung von Probeaufträgen</li> <li>Festlegung der Maschinenparameter (Checkliste?)</li> <li>Materialbestellungen</li> </ul> </li> </ul>		Kick-off und Bestandsaufnahme	
		Konzeption (Abläufe nach Auftragskategorie, Verantwortlichkeiten, Checklisten)	
		Umsetzungsvorbereitungen	
		Information und Schulungen	
		Umsetzungsstart	
		Wirksamkeitsüberprüfung 1	
		Wirksamkeitsüberprüfung 2	
Bearbeitungsorganisation			
Sponsor	Leitung	Team	Erweitertes Team
Anmerkungen			
2–3 Meetings, geht primär um Entscheidung			

# Alte Muster durchbrechen und den Kulturwandel schaffen

# Was ist Organisationskultur?



Prägt das Verhalten der Mitarbeiter und damit das Erscheinungsbild der Organisation

Ersetzt teilweise die Führungsautorität des direkten Vorgesetzten

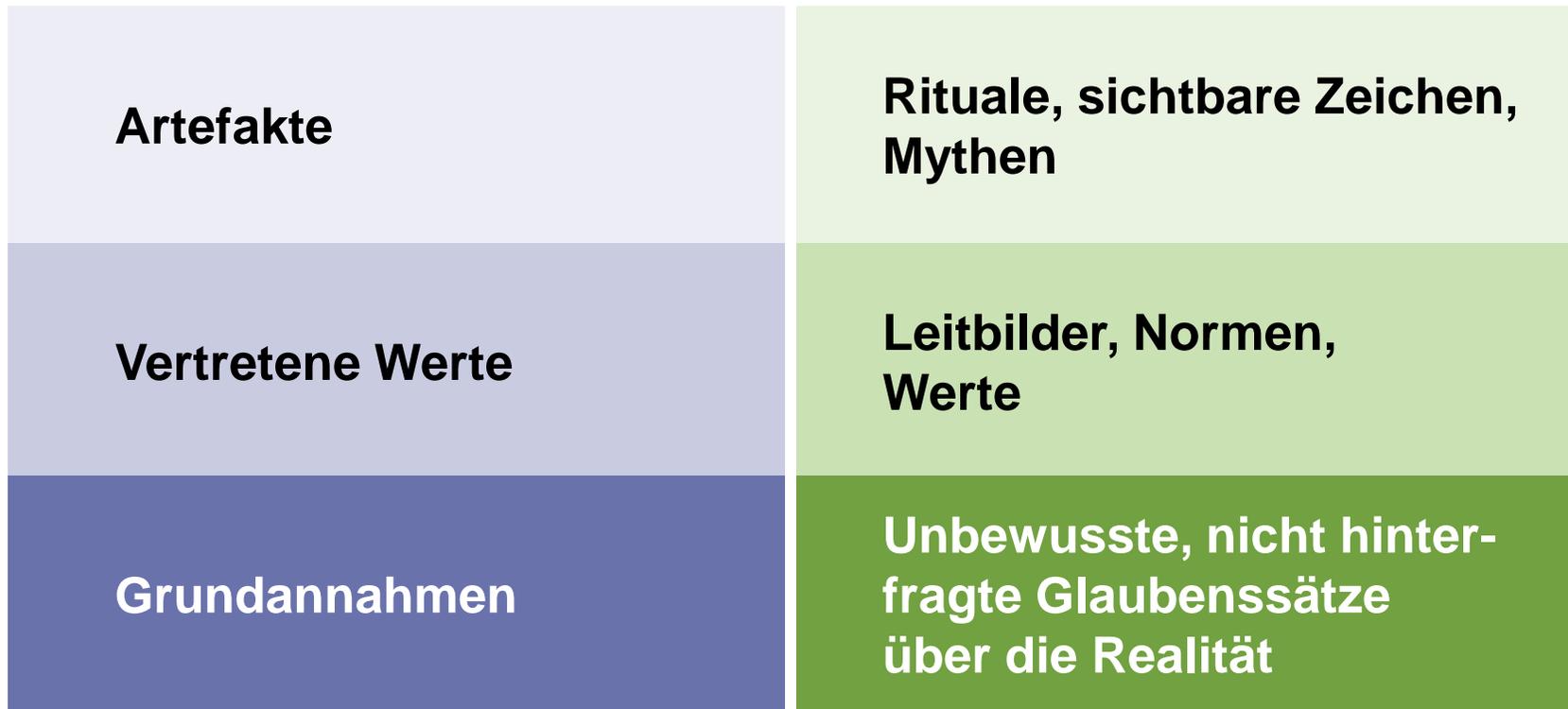
Organisationskultur ist die Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Verhaltensweisen einer Organisation

Die Art und Weise, wie eine Organisation die Dinge in die Hand nimmt und Probleme löst

Legt fest, was erlaubt ist und was nicht

Liefert Orientierungspunkte für Mitarbeiter

# 3 Kulturschichten nach Ed Schein



# Wie entsteht Unternehmenskultur?

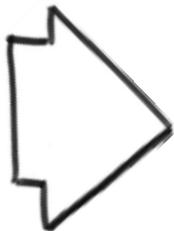


Durch persönliche Werte  
der Gründer



Durch Schlüsselereignisse, die  
Erfolgsgeschichten schaffen

- Gemeinsame Annahmen bzw. ungeschriebene Gesetze über „Erfolg“



**Diese prägen das Verhalten der MitarbeiterInnen  
und die Selektion von neuen Führungskräften  
und MitarbeiterInnen**

# Organisationskultur – fundamentale Faktoren

(nur bedingt beeinflussbar)



Quelle: Doppler/Lauterburg

# Wie wird Unternehmenskultur verändert?



Durch fundamentale Krisen bzw. durch Zerschlagung der bestehenden Kultur



Durch neues Verhalten, das nachhaltig Erfolg für das Geschäft bringt



Durch Vorbildwirkung von mächtigen Schlüsselpersonen



**Kulturzerschlagung**



**Konsequenter Kulturwandel**

# Kulturwandel entsteht durch konsequentes Beschreiten eines Weges



- MitarbeiterInnen in der täglichen Praxis neue Orientierung geben
- Es entstehen neue Formen des Arbeitens, Führens und Kommunizierens
- Erfolg wird produziert und damit entwickeln sich neue ungeschriebene Gesetze (Grundannahmen)



**Nachhaltiger Kulturwandel erfordert im  
Minimum 5 bis 10 Jahre**