



## Vom Wissen zum Handeln: Gelebte Prozess-Orientierung führt zum Erfolg

**Der Preiskampf in der Textilindustrie ist groß – die Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer oft die Folge. Dass auch in Europa wirtschaftlich und hochwertig produziert werden kann, zeigt die Vorarlberger Wirkwarenfabrik Gebrüder WOLFF GmbH.**

Mit Hilfe von AENEIS, einer Lösung für Geschäftsprozess-Management, reduzierte Wolff die Durchlaufzeiten für den Auftragserefüllungsprozess um zwei Drittel. So sind Qualität und pünktliche Auslieferung garantiert.

### Erfolgsrezept Prozessorganisation

Die WOLFF GmbH mit Hauptsitz in Hard zeigt viel Haut: Zwei Basic-Wäsche-Kollektionen und sechs zusätzliche Kollektionen als Reaktion auf kurzfristige Marktnachfragen bringt die Vorarlberger Strick- und Wirkwarenfabrik auf den Laufsteg bzw. in den Fachhandel. So verführerisch und leicht die Mode wirkt, so viel Kreativität, Know-how und Qualitätsbewusstsein ist hinter den Kulissen erforderlich. Rund 40 Tonnen Stoff werden wöchentlich in feinste Strick- und Wirkwaren verwandelt und anschließend konfektioniert. 980 Mitarbeiter sorgen dafür, dass täglich 25.000 Zuschnitte vom Band laufen – das sind etwa sechs Millionen pro Jahr. Um den qualitativen Anforderungen der Kunden gerecht zu werden und eine pünktliche Auslieferung der Kollektionen zu garantieren, sind eine straffe Prozessorganisation und ein institutionalisiertes Qualitätsmanagement unabdingbar.

### IT als Steuerungsinstrument

Um der Unternehmensorganisation einen offiziellen Rahmen zu geben, gründete WOLFF 1999 eine eigene Organisationsabteilung.

Ursprüngliches Ziel war es, das bisher extern gehandhabte Qualitätsmanagement intern anzusiedeln, vorhandenes Wissen zu sammeln und nutzbringend einzusetzen. Bei der Überprüfung der Ablaufzeiten in der Produktion wurde jedoch offensichtlich, dass auch Prozessmanagement und kontinuierliche Verbesserungsprozesse im Unternehmen verankert werden müssen.

Im Jahr 2000 fiel die Entscheidung, ein prozessorientiertes Managementsystem einzuführen. Nach einer zweimonatigen Evaluations- und Auswahlphase fiel die Entscheidung für AENEIS, eine integrierte Software für die Modellierung, Dokumentation und Analyse von Geschäftsprozessen sowie Organisations- und IT-Strukturen. Überzeugt hatten die vielen Einsatzmöglichkeiten und die einfache Handhabung. Bereits die dreimonatige Testphase in der Produktionssteuerung machte das enorme Nutzenpotenzial transparent. Heute werden alle internen Prozesse – ob in Produktion, Logistik oder IT – über AENEIS definiert und visualisiert.

*„Wir wollen unsere Mitarbeiter dazu bringen, das Potenzial, das in ihnen steckt, zu erkennen und nutzbringend einzusetzen. Mit Hilfe von AENEIS können wir komplexe Prozesse so darstellen, dass die Prozessbeteiligten ihre Rolle kennen und in der Lage sind, fehlerhafte bzw. wenig effiziente Abläufe selbst zu korrigieren. Meines Erachtens steckt darin ein Verbesserungspotenzial von mindestens 30 Prozent, was Produktivität und Qualität angeht.“*

**Oliver J. Wolff, Mitglied der Geschäftsleitung und Leiter der Organisationsentwicklung der WOLFF GmbH**

## Verbesserungspotenziale im Fokus

Das Einsatzgebiet der Software wird kontinuierlich ausgebaut. Das Ursprungsziel, eine Zertifizierung nach den Qualitätsstandards ISO 9001:2000 und GSP zu erreichen, reifte innerhalb von drei Jahren zu einem unternehmensweiten Prozess-Entwicklungs-Projekt. Im Rahmen dieses Projektes wurden die kompletten Organisations- und IT-Strukturen sowie die Prozesslandschaft bei WOLFF in AENEIS abgebildet. Kern-, Haupt- und Teilprozesse sowie untergeordnete und unterstützende Prozesse wurden definiert. Sie lassen sich auf verschiedene Art darstellen, z.B. als Ablaufdiagramm mit Schnittstellen und Verantwortlichkeiten oder als Ereignisgesteuerte Prozesskette (epk). Die Prozesse wurden mit Bearbeitungszeiten hinterlegt, so dass sich in den verschiedenen Abläufen und Abteilungen die Durchlaufzeiten oder Engpässe errechnen lassen. Diese Funktion setzt WOLFF vor allem ein, um Verbesserungspotenziale zu analysieren. Denn es finden regelmäßige Audits und Zertifizierungen statt. Darüber hinaus sind alle Organisationsinformationen – von Organigrammen über Kostenstellenstrukturen bis hin zu Rollenbeschreibungen und Projektbeteiligten – durchgängig abgebildet. Über beliebige logische Querverweise lassen sich alle Sachverhalte und Wechselwirkungen transparent darstellen und nachvollziehen.

## Informationsfluss über Mitarbeiterplattform

Um die 520 Mitarbeiter in Österreich aktiv in den Organisationsprozess einzubinden, entwickelte WOLFF eine Intranet-Plattform. Neben aktuellen Informationen zu Freizeitaktivitäten, dem Corporate Design und den WOLFF-Kollektionen sind dort die laufenden Projekte und Daten aus AENEIS zu finden. Die Oberfläche ist mit Hilfe der Software TQ Active Web, einem Add-In-Modul für AENEIS, so gestaltet, dass sie sich auch ohne Spezialwissen einfach und intuitiv bedienen lässt. Über ein Info-Center kann jeder Mitarbeiter auf öffentliche Organisationsinformationen, Prozessbeschreibungen, Qualitätsmanagement-Dokumentationen oder laufende KVP-Projekte zugreifen. Per Stichwortsuche lassen



sich damit verknüpfte Aufgaben- und Rollenbeschreibungen abfragen. Aus diesem Kontext heraus können die Mitarbeiter ihre Verbesserungsvorschläge direkt per E-Mail bei den Hauptprozessverantwortlichen einreichen. Auch Kunden können sich über eine B2B-Plattform von der Einhaltung der Qualitätsstandards überzeugen. So ist gerade die Zertifizierung nach MSQR, der Kundennorm von Marks & Spencer, in Vorbereitung. Bei den entsprechenden Pre-Audits hat das Textilunternehmen sofort die benötigten Informationen parat und kann sie präsentieren – auf Wunsch auch auf Englisch.

## Die implementierte Lösung

Die Verantwortung für die Prozessmodellierung und -aktualisierung sowie kontinuierliche Verbesserungsprojekte tragen jetzt 12 Haupt- und einige Teilprozessverantwortliche. 17 aktive Anwender, so genannte Modellierer, sorgen dafür, dass die definierten Abläufe in die Software übertragen werden. In regelmäßigen Workshops und Kernprozessmeetings wird die Prozessentwicklung überwacht. Gleichzeitig werden zukünftige Maßnahmen und Verantwortlichkeiten besprochen und festgelegt. Die Integration der beiden Plattformen für Mitarbeiter und Partner sowie des Internet-Shops gelang mit Hilfe eines webbasierten Management-Systems (ECM). Auf dem ganzheitlichen XML-basierten System laufen alle strategischen Anwendungen zusammen, ob Unternehmensorganisation, ERP oder CRM. In Zukunft sollen noch weitere im Unternehmen vorhandene Applikationen über das Web abgebildet werden. Damit entfällt mittelfristig die bisher noch teilweise erforderliche redundante Datenpflege.

1926 gegründet, ist die Vorarlberger Wirkwarenfabrik Gebrüder WOLFF in Hard einer der größten Wäscheproduzenten und Damenoberbekleidungshersteller Europas. Als vollstufiges Unternehmen mit Wirkerei, Strickerei, Färberei, Veredelung und Konfektion beliefert WOLFF internationale Designer wie Escada, Marks & Spencer und Strenesse. 980 Mitarbeiter an Standorten in Österreich, Ungarn und der Slowakei erwirtschafteten im Geschäftsjahr 2001/2002 62 Millionen Euro. Die Exportrate liegt bei 85%.

intellior.ag

Zettachring 12  
70567 Stuttgart

T +49.7 11.72 87 65-00  
F +49.7 11.72 87 65-19  
Infoline: 0700-intellior\*

www.intellior.ag  
info@intellior.ag

\* Anruf 0,12 €/Min. aus dem Festnetz  
der Dt. Telekom