

Prozessoptimierung - Unternehmensprozesse schlank und effizient gestalten

In vielen Unternehmen haben die einzelnen Unternehmensbereiche und die zugehörigen Geschäftsprozesse bereits eine „historische“ Vergangenheit, zumindest wenn die Unternehmen bereits seit einigen Jahren auf dem Markt sind: Im Laufe der Jahre verändern sich viele Faktoren wie Produkt- und Leistungsangebot, Kundenstruktur und Märkte und mit diesen auch Mitarbeiteranzahl und -struktur, Büro und Geschäftsräume sowie Lager- und Produktionshallen. Damit verändern sich auch die Prozesse des Unternehmens, ähnlich wie bei einem Gebäude, an dem immer wieder angebaut oder aufgestockt wird. Dies lässt sich am besten am Beispiel verdeutlichen: Ein Vertriebsbüro ist nach einigen Jahren von einem auf mehrere Mitarbeiter angewachsen. Ein Teil der Mitarbeiter ist erst kurze Zeit im Unternehmen. Da das Unternehmen überwiegend kunden- bzw. projektspezifische Angebote erstellt, müssen die meisten Angebote individuell kalkuliert werden, Rücksprachen mit Lieferanten sind erforderlich. Bearbeitungsdauer und Prozessergebnisse wie Ausführung, Leistungsbeschreibung, Kalkulation und Lieferzeiten schwanken stark, je nachdem welcher Mitarbeiter den Vorgang bearbeitet. Aus Kundensicht ist das extrem ärgerlich. Denn je nachdem bei welchem Kundenbetreuer er gerade bestellt, bekommt er unterschiedlich lange Lieferfristen oder andere Preise genannt, unter Umständen auch unterschiedliche Leistungen oder Produkte für die gleiche Anfrage empfohlen. In der Folge kommt es zu Rückfragen durch die Kunden und Angebote müssen mehrfach überarbeitet werden.

Problem 1: Prozesse werden verändert, aber die Veränderung ist nicht geplant und gezielt herbeigeführt, sondern die Reaktion auf ein einzelnes Ereignis

In anderen Fällen kommt es dazu, dass Gewohnheiten zu alten Zöpfen werden, die aber nicht abgeschnitten werden, weil sich niemand traut oder weil die Gewohnheiten „lieb gewonnen“ wurden: In einem Unternehmen betrug die Temperatur in der Fertigungshalle auch im Winter ca. 23 Grad. Die Nachfrage in der Produktion ergab, dass Rohmaterial verarbeitet würde, welches sich nur bei dieser Raumtemperatur optimal verarbeiten ließ. Nach erneuter Nachfrage stellte sich heraus, dass dies nur für ein Produkt zutraf. Das Produkt wurde aber seit über drei Jahren nicht mehr produziert. Die Absenkung der Raumtemperatur um 4 Grad brachte eine Ersparnis von ca. 15.000 EUR jährlich.

In einem anderen Unternehmen bestand ein Kunde auf der Durchführung und Dokumentation einer zusätzlichen Prüfung. Darauf hin wurde eine Arbeitsanweisung erstellt und umgesetzt. Die Prüfung wurde in der Folge auch für die Lieferungen an andere Kunden durchgeführt. Im Ergebnis entstanden zusätzliche Prüfkosten von 5.000 EUR jährlich.

Problem 2: Es werden Prozessparameter eingehalten oder einzelne Prozessschritte durchgeführt, die gar nicht (mehr) aktuell oder erforderlich sind.

Auch in Unternehmen, die ein prozessorientiertes Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9001 eingeführt haben, können die Prozesse weit vom Optimum entfernt sein, insbesondere wenn das System zu bürokratisch und dokumentationslastig aufgebaut wurde. Die Folge kann zu geringe Flexibilität durch Überregulierung sein, der Kunde bekommt Produkte oder Leistungen „nach Vorgabe“ angeboten, Lieferzeiten verlängern sich.

Problem 3: Es wird überreguliert, die Prozesse werden unflexibel und zeitaufwändig

Was haben alle zuvor genannten Problembereiche gemeinsam? Aus betriebswirtschaftlicher Sicht steigen in allen genannten Fällen die Prozesskosten schleichend an, was niedrigere Gewinnmargen oder notwendige Preisanpassungen (nach oben) zur Folge hat. Parallel dazu steigt das Risiko, dass der Kunde unzufrieden wird und das nächste Mal beim Mitbewerber kauft. Spätestens an diesem Punkt muss sich die Geschäftsleitung fragen:

- Wie kundenfreundlich und wirtschaftlich sind unsere die Prozesse eigentlich noch?
- Wie kann man Prozesse schlanker und effizienter gestalten?

Genau hier setzen Methoden zur Prozessoptimierung wie die Wertstromanalyse an. Als Wertstrom wird die Summe aller Prozessschritte bezeichnet, die korrekt und in einer bestimmten Reihenfolge ausgeführt werden müssen, um einen „Mehrwert“ zu schöpfen. Die Wertstromanalyse stellt also die aus Kundensicht wertschöpfenden Prozessschritte in den Vordergrund (vgl. Abbildung 1).

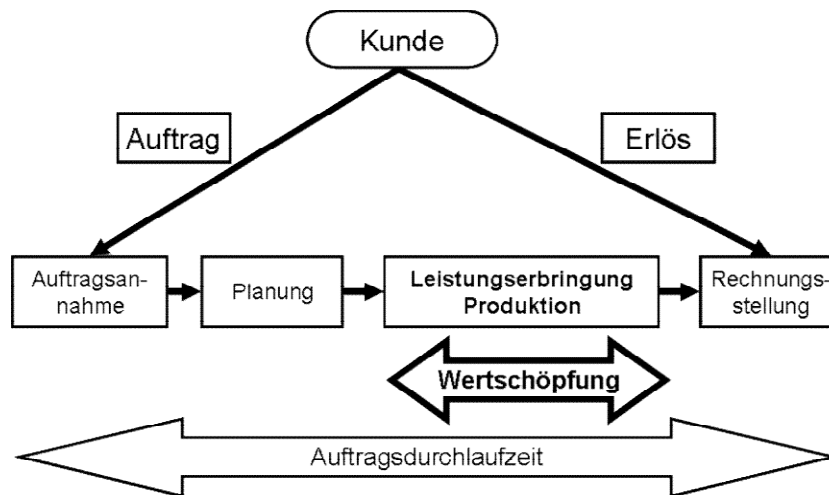


Abbildung 1 - Der Wertstrom aus Sicht des Kunden

Ein typischer Prozess lässt sich in die Teilprozesse Auftragsannahme-Planung-Produktion/Leistungserbringung-Rechnungsstellung zerlegen. Aus Kundensicht ist im Grunde nur der Teilschritt „Produktion/Leistungserbringung“ wertschöpfend, er will vom Kern her nur diesen Teil des Prozesses bezahlen. Auftragsannahme, Planung und Rechnungsstellung interessieren den

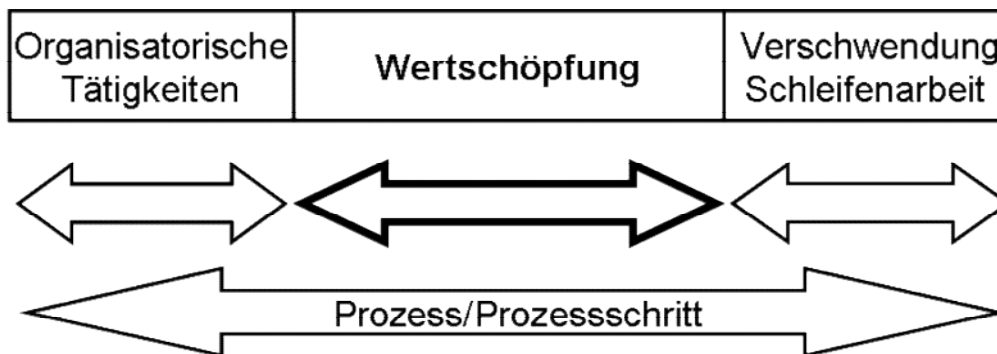


Abbildung 2 - Das Ziel der Wertstromanalyse ist die Minimierung von organisatorischen Tätigkeiten sowie Verschwendung

Kunden zunächst nicht, ohne die organisatorischen Teilprozesse ist aber die Leistungserbringung oder Produktion nicht möglich, sie sind also notwendiges Übel.

Zusätzlich zu den nicht-wertschöpfenden Prozessschritten kommt noch ein weiterer Faktor, der sich über alle Prozessschritte erstreckt: Die bereits oben angesprochene Verschwendung in Form von Mehraufwand, Doppelarbeit oder auch Wiederholungsarbeiten, weil der erste Anlauf nicht gleich

ein Treffer war (vgl. Abbildung 2). In Untersuchungen des Fraunhoferinstituts wird diese Form der Verschwendung in den Unternehmen auf 30 % der täglichen Arbeitszeit geschätzt.

Den Kunden interessieren letztlich primär Preis, Lieferzeit, Liefermenge und Qualität. Den Kunden interessiert nicht, wie lange einzelne Prozessschritte dauern, wie viel Meter/Kilometer sein Produkt zurücklegt, wie viele Mitarbeiter benötigt werden oder wie viel Energie oder Material benötigt wird.

Ziel der Wertstromanalyse ist es, den Aufwand für organisatorische Tätigkeiten (= nicht-wertschöpfende Prozessschritte) und Verschwendung zu minimieren. Die Methode setzt dabei auf drei Säulen auf:

- Schlanke und Effiziente Prozesse ohne Abteilungs- oder Bereichsgrenzen
- Standardisierung von Prozessen, ohne dass diese zu bürokratisch werden
- Ordnung und Sauberkeit als Grundlage für fehlerfreies Arbeiten

Im ersten Schritt wird der Prozessablauf mit seinen wesentlichen Teilprozessen erfasst, in der Regel sind das nicht mehr als fünf bis acht Teilprozesse. Für diese Prozesse werden dann die relevanten Daten zum Messen der Effizienz ermittelt. Dies können die Häufigkeit der Durchführung (z.B. Anzahl zu erstellender Angebote), Bearbeitungs- und Liegezeiten (Minuten/Tage), Anzahl und Auslastung der Mitarbeiter (Minuten/Tage), innerbetriebliche Transportwege (in Meter) , Platzbedarf (Quadratmeter), Anzahl und Dauer von Rückfragen/Fehlern und die gesamte Durchlaufzeit (Tage) sein.

In wenigen Schritten zum optimierten Prozess

- Was ist für den Kunden wirklich wichtig, wo liegen seine Prioritäten?
- Welche Prozesse/Prozessschritte sind wertschöpfend aus Sicht des Kunden?
- Wie können organisatorische Tätigkeiten, Rückfragen/Fehler und Engpässe minimiert werden?
- Wie stellt man einen kontinuierlichen Informations- und Materialfluss her?
- Welche Veränderungen des Prozesses sind notwendig?
- Wie kann die Leistungsfähigkeit des Prozesses dauerhaft sichergestellt werden?
- Wie wird die Leistungsfähigkeit des Prozesses an wechselnden Kundenbedarf angepasst?
- Wie werden Fortschritt und Verzögerung am Prozess sichtbar gemacht?

Ziel: Verschwendungsfrei und Just-in-Time arbeiten

Die Prozessdaten können dabei entweder im Team geschätzt, was weniger Aufwand ist aber dafür auch weniger genau ist, oder in auch durch Zeitnahmen bei exemplarischen Vorgängen ermittelt werden. Die genaue Anzahl von Angeboten oder Aufträgen lässt sich zumeist aus der Unternehmenssoftware ermitteln. Auf Basis dieser Bestandsaufnahme können dann schnell Flaschenhälse oder Engpässe erkannt und beseitigt oder Wege verkürzt werden. Prozessziele zur Verbesserung des Prozesses lassen sich eindeutig und messbar formulieren, z.B. in Form von kürzeren Bearbeitungszeiten, weniger Rückfragen, kürzeren Liegezeiten, einer kürzeren Gesamtdurchlaufzeit oder in kürzeren Wegstrecken. Im nächsten Schritt werden Maßnahmen zur Veränderung des Gesamtprozesses und seiner Teilschritte festgelegt, der Prozess wird standardisiert. Damit wird ein einheitliches Vorgehen bei der Durchführung durch verschiedene Mitarbeiter gewährleistet. Auch auf die Bedeutung von Ordnung und Sauberkeit als Grundlage für fehlerfreies Arbeiten sei hier hingewiesen.

Wem die Datenermittlung im ersten Schritt zu aufwendig ist, der kann auch auf die detaillierte Ermittlung der Prozessdaten zunächst verzichten und sich auf die „Eckdaten“ wie gesamte Anzahl der Vorgänge und die Gesamtdurchlaufzeit konzentrieren. Allerdings werden die Bedeutung und auch die Wirkung detaillierter Daten und Informationen auf die Mitarbeiter vielfach unterschätzt. In manchen Fällen kann schon die Darstellung der Zahlen, Daten und Fakten allein bei den Mitarbeitern das Bewusstsein erhöhen und zu einer Prozessverbesserung beitragen. Die aktive Information und Einbeziehung der Mitarbeiter ist in jedem Fall eine Grundvoraussetzung für das Gelingen eines solchen Projekts. Denn letztlich müssen alle Veränderungen ja auch von den Mitarbeitern getragen werden. Allerdings darf sich auch die Geschäftsleitung nicht ausnehmen, wenn es darum geht, Maßnahmen umzusetzen somit wichtige Einsparpotentiale von bis zu 30 % zu erschließen: Nichts motiviert mehr als ein Chef, der mit gutem Beispiel vorangeht.

Dr. Christopher Kaus,

Geschäftsführer der SIC CONSULTING GmbH, Frankfurt

Bei Fragen zur Umsetzung können Sie uns unter der Rufnummer + 49 (69) 414 510 anrufen oder schicken Sie uns eine E-Mail an ckaus@sicconsulting.de. Wir freuen uns auf Ihre Nachricht!