

Prozesse optimieren

4 Ansätze, Geschäftsprozesse effektiver zu gestalten

Vorgehensweisen

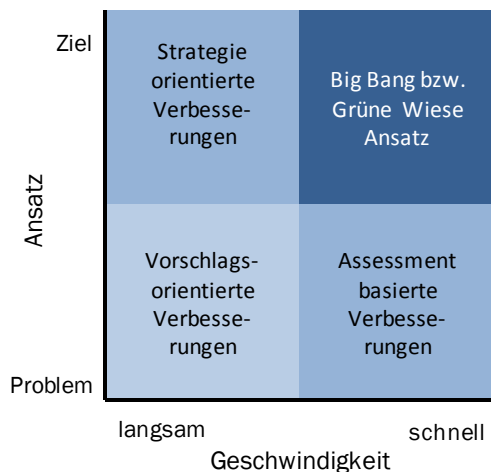
Prozesse sollten kontinuierlich verbessert werden – Kaizen ist die bekannteste Philosophie dafür. Falls dies versäumt wurde oder wenn z.B. technologische Revolutionen für akuten Änderungsbedarf der betrieblichen Abläufe sorgen, helfen große Process Reengineering Projekte, die Ablauforganisation kurzfristig anzupassen.

Zudem kann die Veränderung von den gegenwärtigen Problemen oder von einem idealen Zielzustand ausgehend angegangen werden, was einem Bottom-up bzw. einem Top-down Ansatz entspricht.

Daraus resultieren vier unterschiedliche Vorgehensweisen, die Prozesslandschaft zu optimieren:

DARSTELLUNG 1

Vorgehensweisen der Prozessoptimierung



Der Kaizen-Philosophie entspricht das (optimierte) betriebliche Vorschlagswesen, bei der auftretende Probleme fortwährend verbessert werden. Bisweilen werden auch kontinuierlich kleine Veränderungen vorgenommen, wenn ein System im Verborgenen umgestellt werden soll. Wenn akuter Handlungsbedarf vorliegt, müssen jedoch schneller Ergebnisse erreicht werden. Auch hier kann sowohl ziel- als auch problemorientiert vorgegangen werden. Die zielorientierte Vorgehensweise empfiehlt sich jedoch nur dann, wenn das Umfeld radikale Änderungen erfahren hat und die bisherige Ablauforganisation ihren Marktbezug weitestgehend verloren hat. Ansonsten ist es weiser, in Kooperation mit den Mitarbeitern die bestehende Prozesslandschaft zu optimieren.

Letztere Vorgehensweise, bei der die bestehende Pro-

zesslandschaft zunächst analysiert und anschließend optimiert wird, betrachten wir im Folgenden weiter und zeigen vier Ansätze, mit denen Prozesse optimiert werden können:

- » Schnittstellen reduzieren
- » Werte schöpfen
- » Parallelisieren
- » Die Regel von der Ausnahme abgrenzen

Schnittstellen reduzieren

In Unternehmen existieren drei Arten von Schnittstellen in der Ablauforganisation:

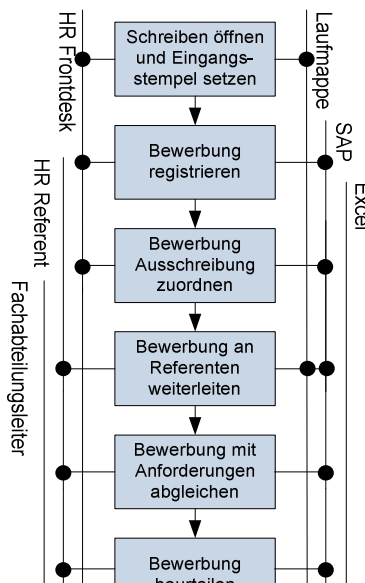
1. Wechselnde Abteilungen im Prozess
2. Wechselnde Mitarbeiter im Prozess
3. Wechselnde IT-Systeme im Prozess

Während bei der dritten Art hauptsächlich die unterschiedliche Funktionalität einzelner Applikationen der Grund für Schnittstellen ist, gibt es bei den ersten beiden unterschiedliche Gründe:

- » Funktionale Aufteilung im Sinne der Arbeitsteilung (economies of scale & scope)
- » Verteilung gemäß Anforderungen auf höher bzw. niedriger qualifizierte Mitarbeiter (Kostensätze)
- » Mehraugenprinzip beim Prüfen von Entscheidungen oder Ergebnissen

DARSTELLUNG 2

Schnittstellen identifizieren



- » Politische Motive (Macht, Einbindung, etc.)
- » Auf Personen und nicht auf Rollen ausgerichtete Verteilung neuer Funktionen
- » Auslastung bzw. Gleichverteilung des gesamten Arbeitsaufwandes

Jede Schnittstelle führt jedoch zu einer zeitlichen Verzögerung, zu möglichen Übertragungsfehlern und oft zu erhöhten Administrationsaufwänden. Folglich liegt die optimale Arbeitspaketgröße für eine Prozessrolle im Spannungsfeld der Economies of Scale & Scope und der Schnittstellenverluste sowie möglicher Ineffizienzen infolge monotoner Arbeit. In aller Regel ist der Grad der Arbeitsteilung in Unternehmen zu hoch, da bei der Aufteilung nicht Effizienz und Erfahrungsbündelung die originären Treiber waren.

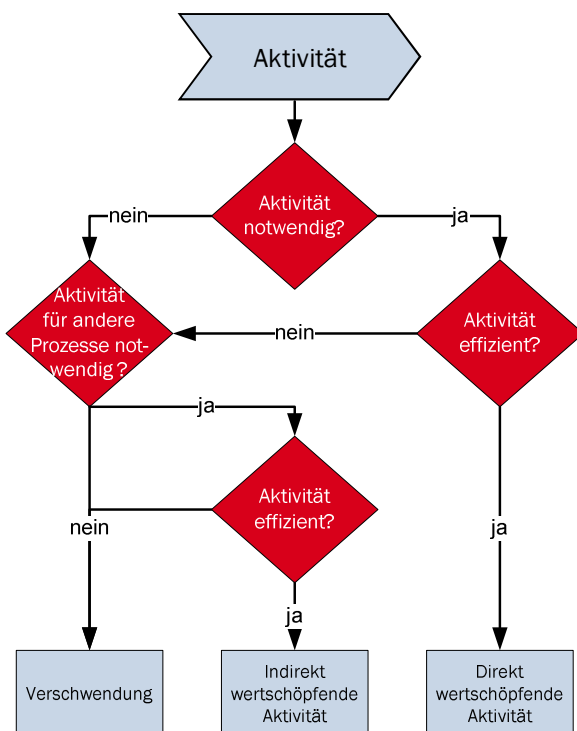
Der erste Schritt zur Optimierung der Schnittstellen ist eine Aufnahme der bisherigen Prozesse. Darstellungsarten wie die in Darstellung 2 zeigen die Schnittstellen im Prozess gut auf. Bei der Bereinigung der Schnittstellen sollten die betroffenen Mitarbeiter unbedingt einbezogen werden. Nur so wird sichergestellt, dass die Prozesse auch gelebt werden bzw. die neue Rollenverteilung nicht zur Demotivation der Mitarbeiter führt.

Werte schöpfen

Ein direkter Ansatz, die Effektivität von Prozessen zu erhöhen, stellt die Prozesswert-Analyse dar. Sie wird oft im Zusammenhang mit Activity Based Costing Program-

DARSTELLUNG 3

Identifikation von Verschwendung



men eingesetzt, liefert aber auch beim Redesign von Prozessen wertvolle Informationen.

Die klassische Prozesswert-Analyse unterscheidet wertsteigernde (VA value added) und nicht wertsteigernde (NVA) Prozessaktivitäten. Wertsteigernd sind all die Aktivitäten, die aus Kundensicht einen unmittelbaren Wertbeitrag leisten oder aus regulatorischen Gründen unvermeidbar sind. Nicht wertsteigernd sind die Aktivitäten, die weggelassen werden könnten, ohne dass es zu einer direkten Veränderung des Produkts käme. Hierzu zählen insbesondere Planung, Transport, Lagerung, Kontrolle und Wartezeiten.

Thom & Partner weicht von diesem Schema ab und analysiert, ob bei theoretisch wertschöpfenden Aktivitäten ein gesundes Kosten-Nutzen-Verhältnis besteht und ob nicht wertschöpfende Aktivitäten die Effektivität und damit indirekt den Wert steigern.

Parallelsieren

Kürzere Durchlaufzeiten bedeuten nicht nur höhere Kundenzufriedenheit sondern oft auch höhere Rentabilität. Ein Mittel dazu stellt das Parallelsieren von Teilprozessen dar. Oft haben in Unternehmen Strukturen durchgehalten, die aus der Zeit der Laufmappen stammen, in der die Informationen zu einem Vorgang nur an dem Verweilort der Mappe vorliegen. Mit den meist existierenden IT-basierten Lösungen können die Informationen jedoch einfach aufgeteilt und wieder zusammengeführt werden.

In bestimmten Fällen bietet sich sogar das Parallelsieren logisch notwendiger Abfolgen an, wenn die Effizienzgewinne durch kürzere Durchlaufzeiten die Verluste durch im Nachhinein überflüssige Arbeit überwiegen. Z.B. werden gerade bei Entwicklungsleistungen oft Arbeitspakete begonnen, bevor sie endgültig durch vorgehende Pakete spezifiziert wurden.

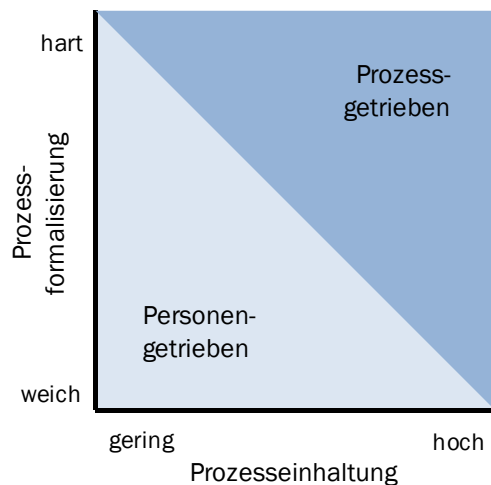
Regeln und Ausnahmen

Ein großer Teil kultureller und strategischer Unterschied in der Ablauforganisation resultiert aus der Detaillierung von Prozessvorgaben und den Maßgaben zur Einhaltung der Vorgaben.

Daher ist es für den Erfolg eines Prozessdesigns entscheidend, auf die kulturellen Belange des Unternehmens einzugehen. Handelt es sich um ein personengeführtes oder um ein prozessgetriebenes Unternehmen?

Größere Unternehmen sollten in der Regel prozessgetrieben sein, um sich unabhängig von einzelnen Mitarbeitern zu machen. Im Extremfall entspricht dem eine

DARSTELLUNG 4

Kulturelle Differenzierung durch die Prozessgestaltung

hohe Prozessformalisierung, die es unbedingt einzuhalten gilt (McDonalds, Easyjet). Bei hochqualifizierten und variierenden Tätigkeiten macht es jedoch wenig Sinn, alle mögliche Varianten eines Prozesses abzubilden. Vielmehr sollte entweder der Detaillierungsgrad so grob gewählt werden, dass entsprechende Freiräume in der Ausgestaltung der Prozessaktivität entstehen, oder klare Regeln aufgestellt werden, unter welchen Bedingungen Ausnahmen vorgenommen werden dürfen und ob es für diese bestimmte Grenzen gibt.

Mit einer maßvollen Ausgestaltung gewinnen Sie eine Organisation, die Ihre Energie für die richtigen Aufgaben verwendet und sie nicht für Troubleshooting vergeudet.

Was wir für Sie tun können

Thom & Partner analysieren den Status-quo Ihres Unternehmens, sucht die Schwachstellen und visualisiert die Prozesslandschaft.

Abhängig vom Einzelfall werden anschließend unterschiedliche Methodiken zur Optimierung der Prozesse eingesetzt. Entscheidend hierbei ist, dass Mitarbeiter des Kundenunternehmens an der Prozessausarbeitung beteiligt sind. Thom & Partner liefern die Methodiken, vermitteln zwischen den einzelnen Interessenträgern und geben Anregung wie Unterstützung. Damit die neuen Prozesse in Ihrem Unternehmen auch gelebt werden, ist eine intensive Einbindung der Betroffenen unerlässlich.

THOM & PARTNER

UNTERNEHMENSBERATER

Geschäftsführung: Peter-Michael Thom, Dr. Holger Thom
Anschrift: Benediktinerstraße 75
13465 Berlin
Deutschland
Telefon: +49 30 22 00 20 69
E-Mail: kontakt@t-p-u.de
Web: www.t-p-u.de

Sitz der Gesellschaft: Berlin
© 2006, Thom & Partner Unternehmensberater