

Leseprobe

Timo Füermann, Carsten Dammasch

Prozessmanagement

Anleitung zur ständigen Prozessverbesserung

ISBN: 978-3-446-41571-3

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41571-3>

sowie im Buchhandel.

2 Grundlagen des Prozessmanagements

WORUM GEHT ES?

Kunden-, Mitarbeiter- und Prozessorientierung sind die grundlegenden Prinzipien der Excellence Philosophie. In diesem Buch wird ein besonderes Augenmerk auf die Prozessorientierung gerichtet. Sie stellt die Grundlage des Prozessmanagements dar und soll zur Denkhaltung des gesamten Unternehmens werden.

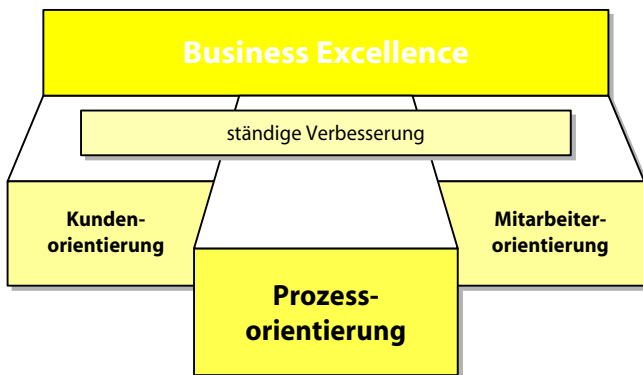


Bild 2: Prinzipien der Excellence

Der Prozessbegriff wird heute weit gehend einheitlich verwendet und gemäß DIN EN ISO 9000: 2000 definiert.

Prozessdefinition nach DIN EN ISO 9000: 2000

Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.

Entsprechend dieser Definition kann der gesamte Betrieb als ein einziger Prozess angesehen werden, in dem Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe eingesetzt und nach bestimmten Regeln zu Produkten umgewandelt werden.

Bei genauerem Hinsehen erscheint diese Einteilung allerdings als etwas zu grob. Wird das Betriebsgeschehen einer eingehenden Analyse unterzogen, so werden verschiedene Prozesse sichtbar, die sich voneinander abgrenzen lassen. Solche Prozesse sind beispielsweise der Qualitätsplanungsprozess, der Produktentwicklungsprozess oder der Auftragsabwicklungsprozess.

Die beispielhaft aufgelisteten Prozesse beinhalten abteilungsübergreifende Aufgaben, die in einem Industrieunternehmen anfallen. Entsprechend der Komplexität dieser Aufgaben werden diese Prozesse **Hauptprozesse** genannt und lassen sich weiter in verschiedene **Teilprozesse** zerlegen, wie es für den Beschaffungsprozess im folgenden Bild dargestellt ist. Die Teilprozesse wiederum lassen sich in einzelne **Tätigkeiten** gliedern.

Sämtliche dieser für gewöhnlich fünf bis zwanzig Haupt- und teilweise über hundert Teilprozesse in einem Unternehmen stehen durch den Austausch von Materialien und Informationen untereinander in Verbindung. Das heißt beispielsweise, dass die erstellten Leistungen des Fertigungsprozesses in den daran anschließenden innerbetrieblichen Transport-

prozess eingebracht werden. Von der Fertigung fließen Informationen in Form von Formularen oder per EDV online zu anderen betrieblichen Teilbereichen.

Hauptprozess

Beschaffungsprozess

Teilprozesse

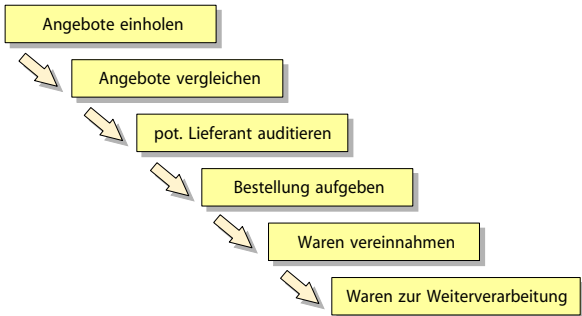


Bild 3: Teilprozesse

In der Kostenrechnung werden die Lohnzettel gesammelt, um die entstandenen Kosten den jeweiligen Produkten zuzuordnen. In diesen einfachen Beispielen stehen die Prozesse eines Unternehmens durch Informations- und Materialfluss untereinander in Verbindung. Dieser Austausch findet sowohl innerhalb der Prozesse als auch über die Unternehmensgrenzen hinaus statt.

Im Rahmen des Prozessmanagements wird in diesem Zusammenhang von **internen bzw. externen Kunden- und Lieferantenbeziehungen** gesprochen. In der modellhaften Darstellung der Kunden- und Lieferantenbeziehungen gibt es zu jedem Prozess mindestens einen Lieferanten und einen Kunden sowie eine messbare Eingabe und ein Ergebnis.

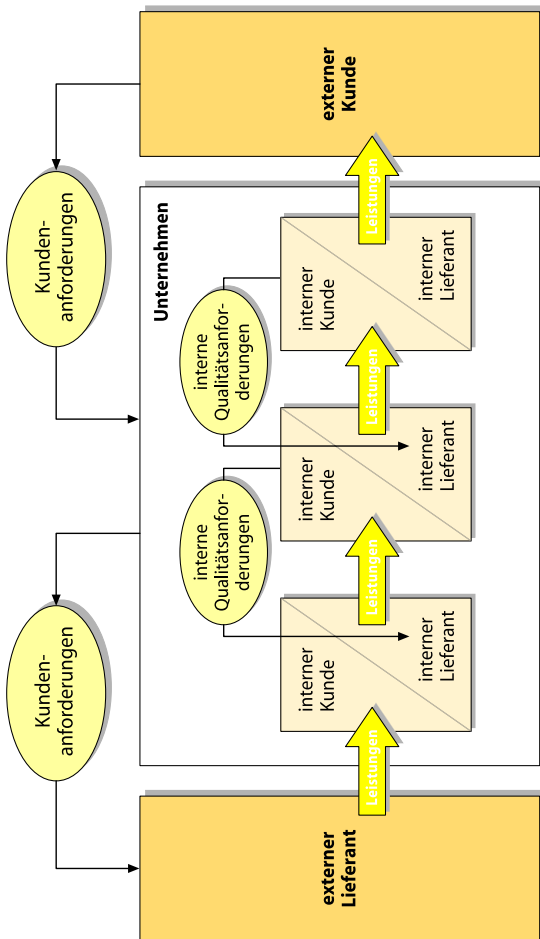


Bild 4: Prozessmodell

(Siehe auch Pocket Power „Total Quality Management“)

Jedem Prozess kommen also drei verschiedene Rollen zu. Erstens ist der betrachtete Prozess **Kunde** von Materialien und Informationen eines vorausgehenden Prozesses. Er erhält also Leistungen, an die er gewisse Anforderungen stellt. Zweitens ist der Prozess **Verarbeiter** der erhaltenen Leistungen. An dieser Stelle findet auf der Grundlage der empfangenen Leistungen die Wertschöpfung statt. Und drittens übernimmt der Prozess die Rolle eines **Lieferanten**. Er gibt gemäß den Anforderungen des nachfolgenden Prozesses die erstellten Ergebnisse an eben diesen Prozess weiter.

Als messbare **Eingaben** werden Informationen und Materialien in den Prozess gegeben, die dann eine Kette von Tätigkeiten innerhalb des Prozesses auslösen.

Beispiele für Eingaben in den Prozess

- Zeichnungen
- Rohstoffe
- Formulare
- Telefonanrufe
- Rechnergebundene Daten
- Halbzeuge

In gleicher Weise werden Informationen oder Materialien, die aus dem Prozess herausgegeben werden, als **Ergebnis** bezeichnet.

Kunden und Lieferanten sind somit organisatorische Einheiten, die Leistungen empfangen und weiterreichen. Dabei ist es unerheblich, ob sich der Kunde bzw. Lieferant in Form eines weiteren Prozesses, eines anderen Unternehmens oder einer Einzelperson innerhalb oder außerhalb des betrachteten Unternehmens befindet. Die Prozesse, die besonders be-

deutend für die Kundenzufriedenheit und somit für den Unternehmenserfolg sind, werden **Schlüsselprozesse** genannt.

Jedoch sind nicht alle Prozesse eines Unternehmens gleich aufgebaut. Deshalb wird nun beschrieben, welche verschiedenen Arten von Prozessen es in einem Unternehmen gibt.

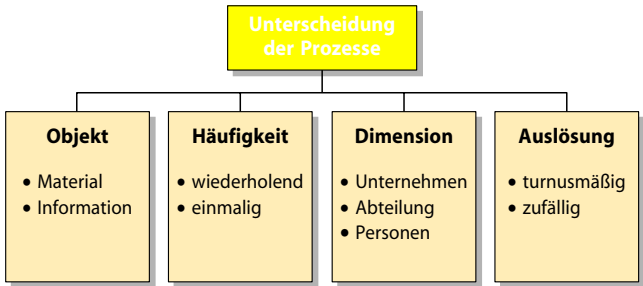


Bild 5: Arten von Prozessen

Prozesse können beispielsweise danach unterschieden werden, ob Materialien oder Informationen weitergegeben und bearbeitet werden.

So werden beispielsweise bei Marktforschungs- oder Auftragsabwicklungsprozessen vorwiegend Informationen verarbeitet, wohingegen bei Fertigungsprozessen Materialien bearbeitet werden.

In der Regel findet sich jedoch bei den meisten Prozessen eine Kombination aus beiden genannten **Objekten**.

So ist zum Beispiel der Prozess des innerbetrieblichen Transportes vordergründig auf die Bewegung von Material ausgerichtet, wird jedoch von Formularen und somit auch Informationen begleitet. Des Weiteren werden Prozesse nach der Häufigkeit ihrer Anwendung eingeteilt. Prozesse, wie bei-

spielsweise die Gehaltsabrechnung oder der Forderungseinzug, zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr häufig ablaufen.

Zumeist sind solche Prozesse durch Verfahrensanweisungen standardisiert, so dass bei gleicher Ausgangssituation ein gleichartiges Ergebnis erwartet werden kann. Im Gegensatz dazu läuft beispielsweise der Entwicklungsprozess für ein bestimmtes Produkt nur einmal ab. In diesem Fall können Verfahrensanweisungen nur einen groben Rahmen bezüglich der zu durchlaufenden Entwicklungsstufen vorgeben. Details müssen für jeden Einzelfall separat festgelegt werden, wodurch dem Mitarbeiter viele Entscheidungsfreiräume bleiben und er die auftretenden Probleme durch kreatives Verhalten lösen kann.

Auch der Umfang der Prozesse kann sich stark unterscheiden. So können Prozesse danach unterschieden werden, ob sie **unternehmens-, abteilungs- oder personenübergreifend** sind. Erstgenannte erstrecken sich über mindestens zwei Unternehmen, wie das zum Beispiel bei der Just-in-Time-Materialanlieferung vom Lieferanten direkt an die Produktionsstätten des Kunden passiert.

Von abteilungsübergreifenden Prozessen wird gesprochen, wenn mehrere Abteilungen innerhalb eines Unternehmens von einem Prozess betroffen sind.

Als Beispiel sei der Auftragsabwicklungsprozess genannt, der sowohl die Vertriebsabteilung und Produktion als auch das Controlling und die Finanzabteilung betrifft.

Personenübergreifende Prozesse laufen innerhalb einer Abteilung zwischen verschiedenen Personen ab, wie dies zum Beispiel bei dem Prozess des Forderungseinzuges in der Finanzabteilung oder dem Materialannahmeprozess im Wareneingang zu beobachten ist.

Der Grund der Auslösung ist als weiteres Unterscheidungskriterium zu nennen. Zum Beispiel zeichnet sich der Prozess der Budgeterstellung durch eine turnusmäßige, jährliche Durchführung aus, wohingegen der Ersatzteillieferungsprozess eher zufällig, abhängig von anderen Einflüssen ausgelöst wird.

WAS BRINGT ES?

Bei der Einführung des Prozessmanagements werden die Prozesse systematisch auf den Kunden ausgerichtet.

Motorola

führte 1987 das Six Sigma genannte Programm zum Prozessmanagement ein. Bis zum Jahr 2000 hat Motorola über 14 Milliarden US-\$ an Kosten reduziert und gleichzeitig die Produktivität um 12 % verbessert. Das Six Sigma-Programm ist heute Vorbild für viele andere Unternehmen.

Durch das Ermitteln der Kundenanforderungen und das interne Weitergeben dieser Anforderungen von Teilprozess zu Teilprozess werden die Strukturen des gesamten Unternehmens analysiert und übersichtlich dargestellt. Es zeigt sich, welche Teilprozesse verbessert und welche ganz entfallen können.

Die Joh. Vaillant GmbH & Co

konnte durch ihren „Excellence-Prozess“ die Innovationszeit um mehr als die Hälfte reduzieren, die Reklamationsrate bereits dreimal halbieren und die Erreichbarkeit im Vertrieb auf 96 % steigern. Vaillant gewann 1999 den Ludwig Erhard Preis für Qualitätsmanagement.

Darüber hinaus werden die Verantwortlichkeiten für die einzelnen Prozesse geklärt, was hilft, Streitigkeiten und Doppelarbeit zu vermeiden. Der so genannte Prozessbesitzer ist dann nicht nur für den einwandfreien Ablauf des Prozesses verantwortlich, sondern auch für die ständige Verbesserung. Ziel des Prozessmanagements ist es nicht nur, die Wertschöpfung zu verbessern – die Denkhaltung sämtlicher Mitarbeiter von der Unternehmensleitung bis hin zum Werker soll nachhaltig verändert werden.

Neben der Kommunikation wird besonders die Motivation der einzelnen Mitarbeiter gefördert, da sie an den Veränderungen aktiv teilhaben.

Honeywell

konnte durch sein prozessorientiertes Verbesserungsprogramm seit 1995 seinen Gewinn von 13 % auf 17 % des Umsatzes steigern. Im Jahr 2000 wurde eine Einsparung von 700 000 US-\$ erreicht und die Produktivität wurde in den letzten Jahren um durchschnittlich 7 % gesteigert.

WIE GEHE ICH VOR?

Die Einführung des Prozessmanagements geschieht in vier Phasen, wie es im folgenden Bild dargestellt ist. Als Erstes werden die organisatorischen Voraussetzungen zur Einführung des Prozessmanagements geschaffen. Danach sind die Prozesse in der zweiten Phase voneinander abzugrenzen und zu beschreiben. In der dritten Phase findet eine Strukturierung der Prozesse in der Art statt, dass die Anforderungen jederzeit erfüllt werden können.

Dabei wird auch darauf geachtet, dass im Prozess vorhandene Verschwendungen eliminiert werden. An diese Grund-

lagen knüpft in der vierten Phase die ständige Verbesserung an.

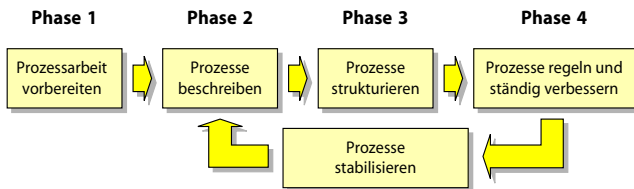


Bild 6: Phasen des Prozessmanagements

Bevor es aber losgehen kann, muss gewährleistet sein, dass die Geschäftsleitung bei den Vorhaben im Rahmen des Projektes aktiv mitarbeitet. Ohne die zugesicherte Mithilfe des Führungskreises lässt sich ein bevorstehender Wandel der Unternehmensorganisation und Prozessabläufe nicht durchsetzen. Gerade bei der Zusammenlegung oder sogar Auflösung von Abteilungen oder ganzen Bereichen können Widerstände auf Seiten der Mitarbeiter entstehen.

Dadurch, dass sich die Geschäftsleitung an die Spitze des Vorhabens stellt und sichtbar mitwirkt, und durch die Einbeziehung aller Personen über alle Hierarchiestufen hinweg können diese Widerstände zum Teil bereits im Vorfeld abgebaut werden. Sollten Mitarbeiter wegen der Umstrukturierung ihren Arbeitsplatz verlieren, muss ihnen an anderer Stelle im Unternehmen eine Perspektive gegeben werden.

Das gesamte Konzept wird vorab der Belegschaft vorgestellt. Alle Entscheidungsträger im Unternehmen werden durch einen einmaligen Vortrag über das Vorhaben vorbereitet. Die direkt mit der Umsetzung beauftragten Personen werden in einem speziellen Seminar vorbereitet, als dessen Grundlage dieser Pocket Power-Band dienen kann.

Prozessarbeit vorbereiten

- Schritt 1: Steuerkreis einberufen
- Schritt 2: Schlüsselprozesse festlegen
- Schritt 3: Prozessbesitzer ernennen
- Schritt 4: Prozessteams bilden

Prozesse beschreiben

- Schritt 5: Kunden identifizieren
- Schritt 6: Flussdiagramme erstellen
- Schritt 7: Lieferanten identifizieren

Prozesse strukturieren

- Schritt 8: Prozessergebnisse überprüfen
- Schritt 9: Wertschöpfung steigern
- Schritt 10: Nahtstellen optimieren

Prozesse lenken und ständig verbessern

- Schritt 11: Kennzahlen festlegen
- Schritt 12: Verbesserungsregeln anwenden
- Schritt 13: Problemursachen analysieren
- Schritt 14: Aktionsplan erarbeiten

Prozesse stabilisieren

- Schritt 15: Kontrollpläne anwenden
- Schritt 16: Prozesse auditieren
- Schritt 17: Prozessabsicherung einführen

Bild 7: Ein- und Durchführung des Prozessmanagements



Die Geschäftsleitung soll das Konzept in einem größeren Kreis persönlich vorstellen. Dadurch wird allen Mitarbeitern von Beginn an klar, dass es sich um wichtige Veränderungen handelt.

Im Folgenden sind die 17 Schritte zur Ein- und Durchführung des Prozessmanagements aufgelistet.
