

## Abstract

### **Titel: Geschäftsprozessmanagement: Von der Analyse bis zur Optimierung**

**Kurzzusammenfassung:** Unternehmen, die nach der ISO-Norm 9001 zertifiziert sind, müssen eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse nachweisen. Das Konzept des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) eignet sich hervorragend, um dies zu gewährleisten. Aufgrund dessen wurde in der Bachelor-Thesis nicht nur der Auftragsabwicklungsprozess einer Unternehmung auf Schwachstellen analysiert, sondern auch ein Konzept für die Umsetzung des KVP-Ansatzes entwickelt. Damit werden Probleme schneller erkannt und sofort ausgebessert.

**Verfasser:** Cédric Chiavi

**Herausgeber:** Dr. Lothar Natau

**Publikationsformat:**  BATH  
 MATH  
 Semesterarbeit  
 Forschungsbericht  
 Anderes

**Veröffentlichung (Jahr):** 2013

**Sprache:** Deutsch

**Zitation:** Chiavi, C. (2013). *Geschäftsprozessmanagement: Von der Analyse bis zur Optimierung*. FHS St. Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Unveröffentlichte Bachelor Thesis

**Schlagworte:** Geschäftsprozessmanagement, Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, KVP

## Ausgangslage

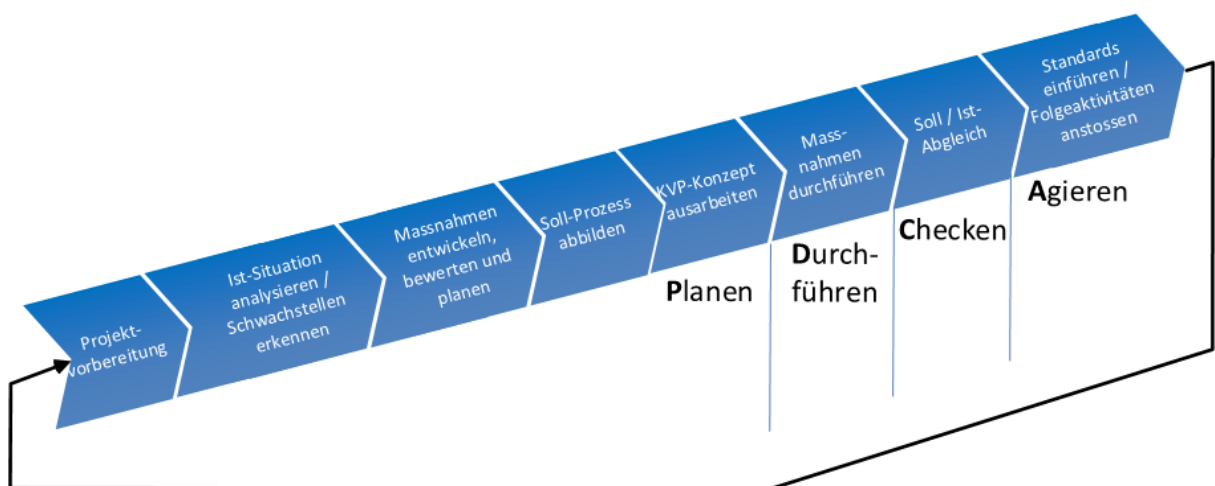
Ein Unternehmen, das sich nach ISO 9001 zertifizieren lässt, muss eine kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse nachweisen. Die Auftraggeberschaft dieser Arbeit hat grundlegende Geschäftsprozesse im Jahr 2011 visualisieren und abbilden lassen. Damit eine kontinuierliche Verbesserung stattfindet, möchte die Unternehmung eine Geschäftsprozessanalyse sowie –optimierung des Auftragsabwicklungsprozesses durchführen lassen. Um eine nachhaltige und stetige Verbesserung zu erhalten, soll ein Konzept erarbeitet werden.

## Ziel

Das Ziel der Bachelor-Thesis ist, dass Schwachstellen im Auftragsabwicklungsprozess aufgezeigt und Massnahmen erstellt werden. Um eine nachhaltige und stetige Verbesserung der Geschäftsprozesse zu erreichen, soll ein geeignetes Konzept ausformuliert werden.

## Vorgehen

Der Aufbau der Thesis orientiert sich am Vorgehen des KVPs und ist in der folgenden Grafik ersichtlich:



**Abb. 1: Angepasster KVP-Prozess.**

In einem ersten Schritt wurde der Ist-Zustand der Unternehmung ermittelt. Dies erfolgte durch qualitative Interviews der Angestellten. Kennzahlen wurden durch Selbstaufschreibung des Personals während der Arbeitsvorgänge festgehalten und über die Interviews ergänzt. Um die Teamarbeit zu fördern und die Mitarbeitenden für den KVP zu sensibilisieren, wurde der Auftragsabwicklungsprozess in einem KVP-Workshop analysiert und ein Massnahmenplan erstellt. Schlussendlich wurde ein Konzept erarbeitet, das eine nachhaltige Verbesserung gewährleisten soll.

## Erkenntnisse

### Ist-Aufnahme und Schwachstellenanalyse

Die Gliederung des Auftragsabwicklungsprozesses orientiert sich an typischen Teilprozessen. Diese sind in der folgenden Abbildung aufgezeigt:



Abb. 2: Teilprozesse eines Auftragsabwicklungs-Prozess.

Um ein vollständiges und korrektes Abbild der Prozesse zu erhalten, lohnt es sich, verschiedene Personen aus den jeweiligen Abteilungen zu befragen. Für komplexe Projekte werden im KVP längere Workshops durchgeführt. Da im Auftragsabwicklungsprozess verschiedene Abteilungen und Angestellte involviert sind, wurde ein solcher Workshop durchgeführt. Es ist empfehlenswert, mindestens einen Tag dafür einzuplanen und gründliche Vorbereitungen, wie beispielsweise die Ist-Aufnahme der Prozesse, im Voraus zu treffen. Nur mit diesen Vorarbeiten kann ein KVP-Workshop zielorientiert und erfolgversprechend umgesetzt werden.

Um den zeitlichen Rahmen des Workshops für die Bachelor-Arbeit nicht zu sprengen, wurden die Schwachstellen einzeln mit den Mitarbeitenden in den Interviews erhoben. Diese wurden auf einem Flipchart zu Papier gebracht und den Angestellten präsentiert. Nach einer kurzen Diskussionsrunde ging es an die Bewertungen nach Aufwand und Nutzen zur Beseitigung der Probleme. Anhand dieser Bewertungen wurden diverse Massnahmen in einem Brainstorming entwickelt und nach dem Aufwand / Nutzen-Verhältnis rangiert. Die folgenden drei Massnahmen weisen das beste Aufwand / Nutzen-Verhältnis auf:

- Um die Kundenbedürfnisse vollständig aufzunehmen, müssen Formulare mit allen möglichen Anlagedaten und Zusätzen erstellt werden. Damit kann sichergestellt werden, dass alle wichtigen Daten vom Vertrieb der Projektleitung übergeben werden.
- Für die Wareneingangsprüfung müssen Prüflisten erstellt werden, anhand deren die bestellten Teile kontrolliert werden.
- Für das Transportwesen muss eine verantwortliche Person bestimmt werden, die sämtliche Warenlieferungen zur Kundschaft bearbeitet.

Entscheidend ist, dass verantwortliche Personen sowie Terminierungen der Massnahmen im Workshop-Team festgehalten werden.

## Einführung eines KVP-Ansatzes

Um die festgehaltenen Massnahmen zu überprüfen, benötigt es ein Konzept, dass die kontinuierliche Verbesserung gewährleistet.

Für kleine Unternehmen ist es wichtig, dass die Einführung von KVP zu Beginn durch eine externe Beraterin oder einen externen Berater unterstützt wird. Durch fehlendes Wissen und Zeitmangel für die Koordination sind Projekte ohne Beratung eher zum Scheitern verurteilt.

Die Beraterin, der Berater unterstützt eine Person im Unternehmen, die sämtliche KVP-Aktivitäten koordiniert. Dieser KVP-koordinierenden Person sollte ein gewisser Teil der Arbeitszeit für KVP-Tätigkeiten zur Verfügung gestellt werden. Die Koordinierende, der Koordinierende ist Anlaufstelle für die Angestellten und die Geschäftsleitung und berät diese in Bezug auf KVP-Ideen. Weitere Aufgaben sind das Präsentieren von Ergebnissen, Budgetfragen zu klären sowie Benchmarking-Ziele zu planen. Bei der Auswahl der KVP-koordinierenden Person sollte vor allem auf die Softskills der Person geachtet werden.

Eine weitere Aufgabe der koordinierenden Person ist die Betreuung von KVP-Teams. Monatlich sollten Sitzungen stattfinden, in denen sich das Personal untereinander austauscht und Verschwendungen im Arbeitsprozess aufdeckt. Damit die koordinierende Person bei jeder Sitzung anwesend ist und diese moderieren kann, sollten die Meetings zeitversetzt stattfinden.

Der folgende Plan zeigt eine Möglichkeit des Zeitpunkts für das erste Semester 2014 auf. Drei KVP-Teams bzw. Qualitätszirkel werden vorgeschlagen:

2014	Tag: Montag																										
	Januar			Februar				März					April				Mai			Juni							
	KW																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
Team 1																											
Team 2																											
Team 3																											

Abb. 3: Zeitpunkt KVP-Sitzungen.

Um die KVP-Ideen und Ziele im Unternehmen transparent zu machen, sollte ein KVP-Board an einer zentralen Stelle montiert werden. Auf diesem Board kann jede Idee, die während des Arbeitsalltags entsteht, festgehalten werden.

Um den Reiz und die Ideengenerierung längerfristig nicht zu verlieren, wird empfohlen, ein Anreizsystem zu entwickeln. Folgende Möglichkeiten bieten sich an:

- Monetäre Anreizsysteme
- Nicht monetäre Anreizsysteme

Ohne monetäre Prämien geht es nur, wenn im Unternehmen eine entsprechende Kultur herrscht oder wenn es in den Kernkompetenzen der Firma liegt, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen und ihre Ideen zur Verfügung stellen.

Im betrachteten Unternehmen wurde ein monetäres Anreizsystem mit Prämien ausgearbeitet. Entscheidend bei einem solchen System ist, dass bereits die Einreichung einer Idee belohnt wird. In vielen Betrieben lässt sich eine Relation zwischen der Anzahl eingereicherter Ideen und dem Gesamtnutzen feststellen.

Abschliessend kann gesagt werden, dass durch die Einführung eines solchen Konzeptes die kontinuierliche Verbesserung gewährleistet wird und auch zukünftig dafür gesorgt ist, dass die erstellten Massnahmen umgesetzt werden.

### **Literaturquellen**

Kostka, C. & Kostka, S. (2011). *Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess*. (5. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Schmelzer, H. & Sesselmann, W. (2008). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. (6. Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.

Witt, J. & Witt, T. (2007). *Werkzeuge des Qualitätsmanagements in der KVP-Praxis*. (1. Aufl.). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.