

Abstract

Titel: Prozessoptimierung für professionelle Früchte- und Gemüseagentur

Kurzzusammenfassung: Eine Prozessoptimierung ist nötig, um als Unternehmen künftig im Markt zu bestehen und um Wettbewerbsvorteile langfristig zu besitzen. Des Weiteren hilft die Prozessoptimierung auch Zertifikate zu erlangen, die es braucht, um in Zukunft arbeiten zu können. Dazu müssen vorhandene Prozesse identifiziert, analysiert und beschrieben werden. Durch Experteninterviews erhält der Verfasser zusätzlich noch mehr detailliertere Informationen über die vorhandenen Prozesse. Danach wird mittels Erfassungsf formular festgestellt, welche Prozesse existieren und beschrieben werden müssen. In einem weiteren Schritt wird anhand einer Nutzwertanalyse festgestellt, welches die beste Variante ist, um Prozesse bestmöglich und neu zu beschreiben. Die neuen und durch mehr Informationen erstellten Kernprozesse bringen nebst erreichbarer Zertifizierungen mehrere Vorteile mit sich. Dazu gehören, dass beispielsweise Mitarbeitende sich besser an Arbeitsabläufen orientieren können und geeignete Prozessdarstellungen dienen auch als Vorlage zur Einschulung neuer Angestellter.

Verfasser/-in: Andreas Fraefel

Herausgeber/-in: **FHS St.Gallen**

Publikationsformat: BATH

Veröffentlichung (Jahr): 2013

Sprache: Deutsch

Zitation: *85 % der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen, weniger auf die Mitarbeiter. Die Rolle des Managements ist es, den Prozess zu verändern nicht die Mitarbeiter.*

Schlagwörter (3-5 Tags): Prozessoptimierung, Zertifizierung, Prozess, Kultur

Ausgangslage

Immer mehr Unternehmen erlangen Zertifizierungen und verbessern dadurch die Zusammenarbeit mit ihren Partnern. Um die Zusammenarbeit intern sowie auch extern zu verbessern, benötigt es auch Prozessoptimierungen. Durch schlanke Prozessstrukturen können vor allem Kosten gesenkt werden und durch verbesserten Service steigt zudem die Kundenzufriedenheit. Dies spricht wiederum dafür, dass langfristige Wettbewerbsvorteile für ein Unternehmen gewonnen werden, was die Zusammenarbeit mit Partnern wie der Kundschaft oder Lieferanten fördert. Wird dieses Ziel unter anderem durch Prozessoptimierung und einer angestrebten Prozesskultur erreicht, ist ein Unternehmen fähig eine Zertifizierung als Ausweis für die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen, die es in bereits vielen Branchen braucht, vorzuweisen. Diese Diplomarbeit beschäftigt sich mit dem Erreichen dieses Zieles und dass ein Unternehmen lernt, Prozesse zu optimieren.

Ziel

Im Rahmen der Bachelor Thesis an der FHS St. Gallen befasst sich der Verfasser mit dem Thema der Prozessoptimierung mit Kernprozessen. Die vorliegende Arbeit analysiert Prozesse eines Schweizer Dienstleistungsunternehmens in der Lebensmittelbranche, um unter anderem im Herbst 2013 ein IFS Zertifikat zu erlangen. Die Diplomarbeit stützt sich auf Wissen und Kenntnisse der Mitarbeitenden des Unternehmens, vor allem auf das Qualitätsmanagement und viele theoretische Ansätze aus der Literatur.

Um eine Prozessoptimierung durchzuführen benötigt es zuerst eine Prozessidentifikation. Dies wird mittels eines selbsterstelltem Erfassungsformulars erreicht. Der Verfasser benötigt dafür nur die Mitarbeitenden, welche das Formular ausfüllen. Des Weiteren findet auch Primärforschung statt, indem die Mitarbeitenden des Unternehmens ihre Arbeitstätigkeit genau erläutern. Dies gibt die Grundlage für die neue Prozessbeschreibung der untersuchten Bereiche. Das dazu benötigte Modellierungstool wird anhand einer Nutzwertanalyse ausgesucht und Prozesse werden anschliessend anhand der besten Variante neu beschrieben. Eine Anleitung hilft, dass das Unternehmen künftig selbst Prozesse mit einem Tool möglichst einfach neu darstellen oder aktualisieren kann.

Vorgehen

Die Bachelor Thesis wird in zwei Phasen aufgeteilt. Als erstes wurde eine Forschungsskizze erstellt, um die gesamte Arbeit grob in Ziele und Methoden zu planen. Danach wurde das Geschäftsprozessmodell des Unternehmens erstellt. Dazu gehören die strategischen Geschäftsfelder und Einheiten zu definieren sowie auch Kundenstrukturen zu erfassen. In einem weiteren Schritt der ersten Phase wurde das interne Managementsys-

tem genau untersucht und mit Hilfe des Qualitätsmanagements entstand die neue Prozesslandkarte. Diese gilt als Ausgangslage für die weiteren Schritte.

In Phase eins wurde zudem die Prozessidentifikation behandelt. Diese entsteht gemäss einem Erfassungsformular. Der Verfasser erstellte dafür einen Fragebogen für die Angestellten, der das Erfassungsformular mitenthielt und zusätzlich nach weiteren Informationen verlangte, um die Prozesse nach der Identifikation auch beschreiben zu können. Zusätzlich versuchte der Studierende auch Verbesserungspotentiale anhand der 6-W-Fragemethode und TCT anzuwenden. Als Grundlage für den Fragenbogen und die zu erreichenden Ziele erstellte der Verfasser einen Interviewleitfaden. Die Interviews wurden persönlich, telefonisch und elektronisch durchgeführt.

Nach den Interviews wurden die ausgefüllten Fragebogen ausgewertet. Die Prozesse der befragten Mitarbeitenden konnten identifiziert werden und es bestand die Möglichkeit, einen Vergleich dieser Prozesse mit denjenigen auf dem Managementsystem vorzunehmen. Dabei wurden trotz tiefem Rücklauf der Interviews von 58% mehrere Abweichungen festgestellt, was aufzeigte, dass eine Aktualisierung und demnach eine Optimierung anhand von mehr Informationen und einer besseren Darstellungsweise stattfinden würde. Der Verfasser untersuchte anschliessend durch eine Nutzwertanalyse, welches die beste Variante ist, um die Prozesse neu darzustellen. Dazu wurden drei grafische Modellierungstypen ausgesucht: Flussdiagramm, EPK und BPMN. Folgende Grafik zeigt genau auf, wie die Nutzwertanalyse aufgebaut ist. Kriterien sowie Gewichtung, Wichtigkeit und Begründung sind in der Grafik enthalten.

Nr. Kriterium	Gewichtung	Flussdiagramm			BPMN			EPK		
		Begründung	Erfüllung	E * G	Begründung	Erfüllung	E * G	Begründung	Erfüllung	E * G
1 Benutzerfreundlichkeit zur Modellierung	5,0	Direkte Anwendung für Mitarbeitende leicht erlernbar	5	25	Direkte Anwendung für Mitarbeitende leicht anwendbar	5	25	Direkte Anwendung für Mitarbeitende leicht erlernbar	5	25
2 zeitlicher Aufwand zur Erstellung / Änderung	4,0	Prozessabildung schnell erstellt	4	16	Prozessabildung schnell erstellt	5	20	Prozessabildung dauert länger wie BPMN	3	12
3 Erfassung des Prozessinhaltes (Standard)	5,0	Erfassung des Inhaltes bei komplexen Prozessen schwierig	3	15	Prozessinhalt einfach erfasst	5	25	Erfassung des Inhaltes bei komplexen Prozessen schwieriger wie BPMN	4	20
4 Zuordnung der Aktivitäten zu Prozessereignissen	2,0	Zuordnung nicht optimal	3	6	Zuordnung optimal	5	10	Zuordnung nicht optimal	4	8
5 Entstehungsmöglichkeit von Modellierungsfehlern	2,0	Fehlerwahrscheinlichkeit klein	4	8	Fehlerwahrscheinlichkeit klein	4	8	Fehlerwahrscheinlichkeit grösser wie bei BPMN	3	6
6 Umgang mit Schnittstellen zu anderen Prozessen	3,0	Schnittstellen in der Abbildung integriert, aber keine optimale Lösung	3	9	Schnittstellen und betreffender Prozess dank Swim Lanes optimal erkennbar	5	15	Schnittstellen in der Abbildung integriert, aber keine optimale Lösung	4	12
7 Verbreitung in Branchen und Unternehmen	1,0	Weite Verbreitung in Unternehmen	4	4	Immer grösseres Interesse und Einsatz wegen Organisationsstruktur	5	5	Weite Verbreitung in Unternehmen	4	4
8 Verständniss und Nachvollziehbarkeit für Mitarbeitende	5,0	Nachvollziehbarkeit der Darstellungsform einfach	4	20	Nachvollziehbarkeit der Darstellungsform einfach	4	20	Nachvollziehbarkeit der Darstellungsform einfach	4	20
Total				103			128			107
Platzierung				3			1			2

Mit BPMN wurden die untersuchten Prozesse anschliessend neu dargestellt. Als Vorlage für die Beschreibung diente die Prozessidentifikation und die weiteren Informationen zur gesamten Arbeitstätigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dank einem kostenlosen

Tool namens *bizagi process moduler* konnten alle untersuchten Prozesse neu und mit wenig Zeitaufwand sehr einfach dargestellt werden. Jedoch konnten aber wenige Verbesserungspotentiale umgesetzt werden, da diese schwer zu lösen sind und nach Aussagen von Mitarbeitenden die Arbeitstätigkeit nicht tangieren. Jedoch konnte das Dokumenteninventar aktualisiert werden, welches sich ebenfalls auf dem Managementsystem befindet. Ältere und ungebrauchte Dokumente konnten gelöscht und verbliebene den neuen Prozessbeschreibungen zugeordnet werden. In einem letzten Schritt erstellte der Verfasser eine Anleitung, damit Angestellte des Unternehmens in Zukunft selbst Prozesse mit dem *bizagi process moduler* beschreiben oder aktualisieren können.

Erkenntnisse

Eine Prozessoptimierung hat definitiv in einem einfachen Rahmen stattgefunden. Veraltete Kernprozesse auf dem Managementsystem und deren Dokumente sind durch neue Kernprozessbeschreibung mittels BPMN ersetzt worden. Damit ist die Prozessoptimierung aber noch nicht abgeschlossen. Es liegt am Unternehmen selbst, in weiteren Schritten die Prozessoptimierung stets zu vertiefen. Einerseits sollten Prozesse immer aktuell sein, müssen jährlich ein bis zwei Mal kontrolliert und allenfalls angepasst werden und andererseits gilt es Unterprozesse ebenfalls zu beschreiben, um Verbesserungspotentiale aufzudecken und mögliche Probleme zu beseitigen. Es ist möglich dass nebst tatsächlichen Verbesserungsmöglichkeiten, die auftreten können auch generelle Fehler wie z.B. Medienbrüche, Liegezeiten, Pricing usw. auftreten können. Deshalb lohnt es sich für jedes Unternehmen dies genauer zu untersuchen, was wiederum der finanziellen Geschäftstätigkeit und auch einer Vorgabe einer Zertifizierung näher kommt. Eine Studie beweist, dass eine Prozessoptimierung zu mehr Kundenzufriedenheit, weniger Prozessaktivität, weniger Prozesskosten, kürzere Durchlaufzeiten, steigende Mitarbeiterzufriedenheit und zu wesentlich kürzeren Kommunikations- und Entscheidungswegen führt. Es lohnt sich deshalb, eine Prozessoptimierung weiterzuverfolgen. Mit BPMN wurde zudem ein Tool ausgesucht, dass immer mehr im Trend liegt und Funktionen erlaubt, die andere Tools nicht zur Verfügung stellen können.

Literaturquellen

Die wichtigsten und am häufigsten angewendeten Literaturquellen sind:

- Bizagi .(ohne Datum). Bizagi Process Moduler. Gefunden am 25.06.2013 unter http://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=107
- Hardegger E. (24.02.2013). *Bachelorarbeit Andy Fraefel* (E-Mail).
- Hardegger E. (03.04.2013). *1. Kundenmeeting* (Gespräch).
- Hardegger E. (19.04.2013). *2. Kundenmeeting* (Gespräch).
- Hardegger E. (15.04.2013). *Offene Fragen* (E-Mail).
- Hardegger E. (26.04.2013). *Offene Fragen Teil 2* (E-Mail).
- Hardegger E. (03.06.2013). *Telefonat für offene Fragen zum Ausfüllen der Fragebogen* (Telefonat).
- Huber, B. (2009). *Prozessoptimierung als Instrument der Qualitätssicherung. Theoretische Grundlagen und praktische Darstellung eines Optimierungsprozesses in der Stiftung Opferhilfe. Masterthesis, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.* Winterthur. Gefunden am 05.05.2013 unter <http://pd.zhaw.ch/hop/1669873163.pdf>
- Natau, L. (08.04.2013). *Bachelor Thesis Andreas Fraefel (Prozessoptimierung für die PPO Services AG in Olten).* (E-Mail).
- Natau, L. (27.05.2013). *Bachelor Thesis Andreas Fraefel (Prozessoptimierung für die PPO Services AG in Olten).* (Gespräch).
- Natau, L. (27.05.2013). *Erfolgspotential bei optimaler Prozessgestaltung.* (E-Mail).
- Natau, L. (01.07.2013). *Bachelor Thesis Andreas Fraefel (Prozessoptimierung für die PPO Services AG in Olten).* (Gespräch).
- Schneider, G., Geiger, I. & Scheuring, J. (2008). *Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten.* Zürich: Compendio Bildungsmedien.
- Schmelzer, H. & Sesselmann, W. (2010). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen Produktivität steigern Wert erhöhen* (7 überarb. Aufl.). München: Carl Hanser
- Wagner, K. & Käfer, R. (2008). *PQM. Prozessorientiertes Qualitätsmanagement. Leitfaden zur Umsetzung der neuen ISO 9001. Neu: Rollen im Prozessorientierten Qualitätsmanagement* (4. Aufl.). München: Carl Hanser.