

Systematische Prozessleistungsarten- und Wertkettenanalyse

PROF. BINNER
AKADEMIE
www.pbaka.de

Weiter können pro Prozess zur Potenzialaktivierung auch Prozessleistungsarten- und Wertkettenanalysen durchgeführt werden. Für den wirtschaftlichen Erfolg ist es nötig, dass die im Rahmen der Herstellungsprozesse auftretenden nichtwertschöpfenden Tätigkeiten minimiert werden, während der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten zu maximieren ist. Alle Tätigkeiten, die nicht zur Werterhöhung beitragen, enthalten Verbesserungspotenziale. Jeder Mitarbeiter muss dazu motiviert werden, diese Blind- und Fehlleistungen zu eliminieren und das Verhältnis von Stütz- zu Nutzleistung zu optimieren. Den einzelnen Prozessfunktionen können deshalb prozentual die jeweilig vorhandenen Leistungsartenanteile zugeordnet werden, um die Höhe der jeweiligen Leistungsart zu lokalisieren. Über Business-Process-Reengineering-Maßnahmen wird der Anteil der Nutzleistung, also der eigentliche Anteil der Wertschöpfung erhöht. Eine Ausweitung dieser Betrachtung über die gesamte Wertschöpfungskette im Unternehmen, mit Erfassung aller Kosten über die gesamte Lebensdauer des Produktes, wird als „Life-Cycle-Costing“ (LCC) bezeichnet. Der Schwerpunkt von LCC liegt darin, die Abhängigkeiten zwischen Entscheidungen und frühen Entwicklungsphasen sowie Zahlungsströmen und späteren Projektphasen zu untersuchen. Grundlage für die Anwendung dieser Verbesserungsansätze ist wiederum die Analyse, Modellierung und Dokumentation der ablaufenden Geschäftsprozesse innerhalb des Produktlebenszyklus, um die jeweilige Leistungsart detailliert zuzuordnen.

Bei den Leistungsarten wird unterschieden in:

- Nutzleistung bzw. Nutzprozesse; sie sind werterhöhend für den Kunden und umfassen alle geplanten wertschöpfenden Aktivitäten in der Wertschöpfungskette. Hierbei handelt es sich beispielsweise um
 - Bearbeiten, Verpacken, Montieren, Entwickeln, Konstruieren, Programmieren und Dokumentieren
- Stützleistung bzw. Stützprozesse; diese beinhalten alle geplanten Aktivitäten, die die Nutzleistung in der Wertschöpfungskette unterstützt. Sie wirken jedoch nicht werterhöhend. Unter anderem gehören dazu
 - Transportieren, Lagern, Prüfen, Auftrag erteilen, Auftrag annehmen, Werkzeug wechseln, Maschinen bestücken, Puffern und umschlagen
- Blindleistungen, die dagegen wertneutral sind. Sie ziehen keinerlei Nutzen für den Kunden nach sich. Hierbei handelt es sich um ungeplante Prozesse. Sie verbrauchen Ressourcen, erzeugen Kosten, aber keinen Wertzuwachs. Der Kundennutzen bleibt konstant. Hierbei handelt es sich beispielsweise um:
 - Rückfragen, Teile suchen, Überkapazitäten, Zwischenpuffer, Fehlteile erfassen, Reklamation bearbeiten und Wartezeiten
- Fehlleistungen, die sogar wertmindernd sind, das heißt der Kundennutzen wird reduziert, obwohl Ressourcen und Zeit verbraucht werden. Fehlleistungen sind beispielsweise:
 - Ausschuss, Nacharbeit, Ware an falschen Empfänger senden, Ware fehlerhaft auszeichnen, fehlerhaft kommissionieren, Doppelarbeit oder sonstige Störungen der Produktion.

Das Ergebnis einer Prozessleistungsartenanalyse lässt sich in Form einer Tabelle darstellen. Wie Abbildung 1 zeigt, werden zu jeder Prozessfunktion innerhalb des betrachteten Prozesses die einzelnen Ressourcenverbräuche prozentual und absolut nach Nutzleistungs-, Stützleistungs-, Fehlleistungs- und Blindleistungsanteilen eingetragen – dies immer in Bezug auf den Ist- und Soll-Zustand.

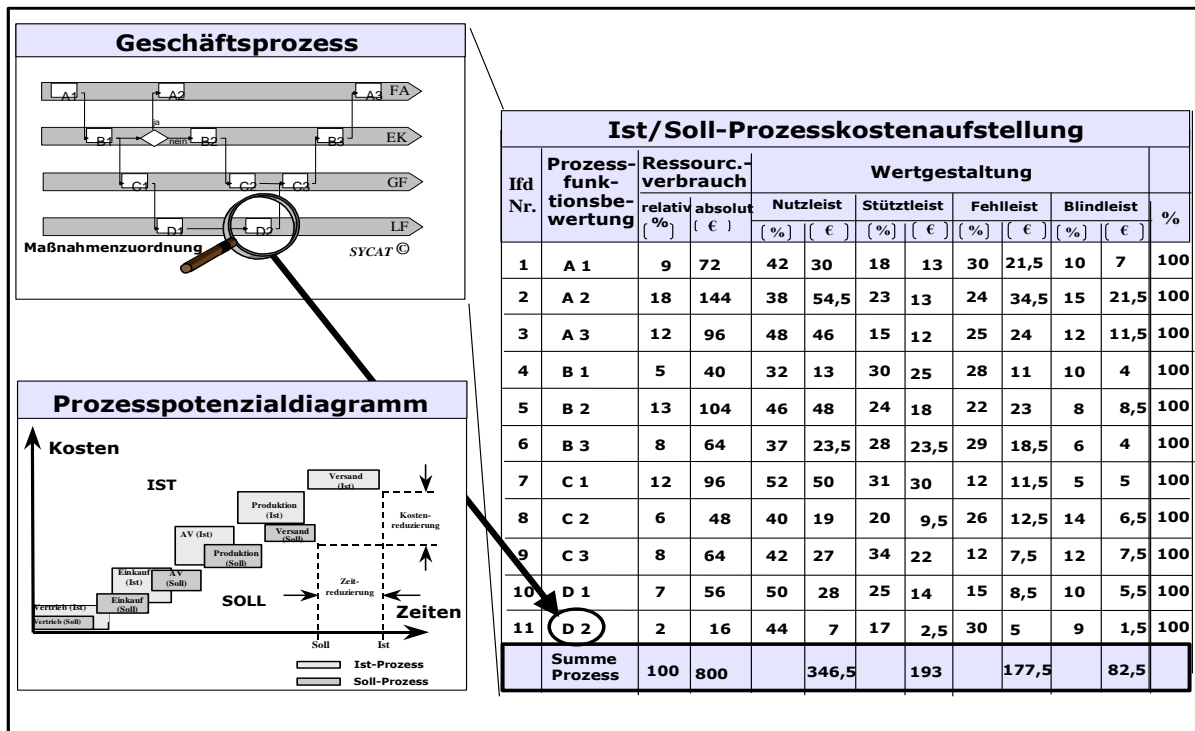


Abbildung 1: Beispiel für die SYCAT®-Wertflussanalyse

Zu jeder Prozessfunktion können die notwendigen Maßnahmen zur Nutzleistungsverbesserung mit Verantwortlichkeit und Termin zugeordnet werden. Über die grafische Darstellung in Form von Prozesspotenzial- bzw. Wasserfalldiagrammen werden die Verbesserungspotenziale visualisiert.

Ein wesentlicher Nutzen dieses Werteflussgestaltungskonzeptes ist die komplette Integration in einen ganzheitlichen Organisations- und Prozessgestaltungsansatz aufgrund der einmal visualisierten und dokumentierten Wertschöpfungsketten bzw. Prozesse. Dies gilt gleichermaßen für die rollenbasierte Optimierung von Führungs-, Leistungs- oder Unterstützungsprozessen, also für Abläufe in der Produktion (direkte Bereiche) oder auch in den Gemeinkostenabteilungen (indirekte Bereiche). Auf diese Weise entstehen erhebliche Synergien, weil diese Prozessdokumentation ebenfalls Bezugspunkt für eine große Anzahl weiterer Prozessverbesserungsmethoden ist. In einem einzigen integrierten plattformunabhängigen Standardsoftwaresystem lassen sich Prozessmodellierungen, Potenzialanalysen, Prozesskostenrechnungen, Personalbemessungen, Prozessaudits und Evaluierungen oder Ablaufsimulationen durchführen. Dies geschieht in der Regel auf Grundlage der mit einem BPM-Tool grafisch abgebildeten Prozesse. Über die ebenfalls integrierte mobile oder stationäre Prozess-Ist-Datenerfassung kann eine online-Leistungsdatenbewertung mit anschließender ursachengerechter Zuordnung der Prozesskosten und Weiterleitung an die Abrechnungsfakturierung erfolgen.

Zu den bekannten Potenzialanalysen gehört auch die von 1985 von *Michael Porter* entwickelte Wertkettenanalyse. Diese Analyse basiert auf der Idee, dass jede Einzelaktivität, die ein Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz besser durchführen kann, Potenzial für einen Wettbewerbsvorteil beinhaltet. Hierbei unterscheidet *Porter* nach primären Aktivitäten (Eingangslogistik, Produktion, Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik, Kundendienst und sekundären Aktivitäten (Unternehmensinfrastruktur, Personalmanagement, Forschung und Entwicklung und Beschaffung)

Um diesen Wettbewerbsvorteil über dem Kunden abzubilden oder auch Kostenvorteile auszunutzen, müssen also alle Aktivitäten innerhalb eines Unternehmens systematisch analysiert werden. Die Wertkette selber fungiert hierbei als Systematisierungshilfe. Die rollenbasierte Swimlane-Darstellung unterstützt ganz wesentlich diese Wertkettenanalyse bzw. hebt sie sogar in eine höhere Betrachtungsebene, weil bei *Porter* die Einteilung der primären Aktivitäten funktionsorientiert in seinem Modell angeordnet sind. Die sekundären Aktivitäten, häufig auch als unterstützende Aktivitäten bezeichnet, stellen diese Tätigkeiten dar, die erbracht werden müssen, um den

eigentlichen Leistungsprozess zu ermöglichen. Das heißt, hierbei handelt es sich um die beschriebenen Führungs- und Leitungs- und um die vor- und nachgelagerten Unterstützungsprozesse. Es ist also notwendig, dass als erstes die unternehmerischen Wert- und Kostentreiber identifiziert werden. In der rollenbasierten Swimlane-Darstellung sind dies die einzelnen Prozessfunktionen in der jeweiligen Rolle. Anschließend können die in Kapitel 14.4 beschriebenen Prozesskostenrechnungen rollenbasiert durchgeführt werden. Im zweiten Schritt findet dann bei der *Porter'schen* Vorgehensweise ein Kompetenz-Audit zur systematischen Ermittlung bestehender Kompetenzen statt. Auch dies lässt sich mit dem MITO-Methoden-Tool hervorragend rollenbasiert durchführen. Durch dieses Kompetenz-Audit erhält das Unternehmen einen Überblick über die verschiedenen Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb der rollenbasierten Swimlane-Darstellung. Die ermittelten Kompetenzen werden anschließend auf ihre strategischen Leistungspotenziale und in Bezug auf die Wettbewerbsstellung überprüft. Hierbei werden diese Kriterien beispielsweise nach dem **VRIO**-Modell vorgenommen.

V = Wert einer Kompetenz.

Eine Kompetenz ist dann wertvoll, wenn sie direkt in der Lage ist, die Erträge des Unternehmens zu erhöhen oder deren Kosten zu senken.

R = Einzigartigkeit der Kompetenz.

Der Wettbewerbsvorteil liegt in diesem Falle darin, dass nur das Unternehmen selber oder nur eine begrenzte Zahl von Konkurrenten diese Kompetenz besitzt.

I = Imitierbarkeit einer Kompetenz.

Hier muss auch sichergestellt werden, dass diese Kompetenz nicht kurzfristig imitiert werden kann.

Wir freuen uns auf Ihre Kontaktaufnahme. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.pbaka.de

PROF. BINNER AKADEMIE GmbH

Berliner Str. 29, 30966 Hemmingen,

Telefon (0511) 84 86 48-12, Telefax (0511) 84 86 48-19,

eMail: info@pbaka.de, Internet: www.prof-binner-akademie.de