

**Zeitschrift:** Mittex : die Fachzeitschrift für textile Garn- und Flächenherstellung im deutschsprachigen Europa

**Herausgeber:** Schweizerische Vereinigung von Textilfachleuten

**Band:** 112 (2005)

**Heft:** 4

**Artikel:** Prozessmanagement ist Unternehmenssicherung

**Autor:** Hauser, Bondo

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-678557>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 26.11.2024

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Prozessmanagement ist Unternehmenssicherung

Bondo Hauser, Projektleiter, Lichtensteig, CH

**«Wer die Prozesse in seinem Unternehmen nicht beherrscht, beherrscht gar nichts». Dieser markige Satz von Philip B. Crosby, einem der führenden Qualitätspápste aus den Anfängen der Qualitäts-Managementlehre, hat nach wie vor seine Gültigkeit.**

Prozessmanagement bedeutet für ein Unternehmen nicht nur die Sicherung der Qualität der Produkte und Dienstleistungen, sondern auch eine Steigerung der Kundenzufriedenheit sowie die Optimierung aller Abläufe in der Wertschöpfungskette (Abb.1). Und wer ist für diese anspruchsvolle Aufgabe am besten geeignet? Der Manager selbst, indem er sich verändert und zum Prozessmanager mutiert. Für den Prozessmanager ist ein Unternehmen ein ganzheitliches Gebilde, in dem alles mit allem verbunden ist, jeder wichtig ist und unabhängig von seiner Person oder Aufgabe einen Beitrag zum Ganzen geben kann. Er heisst Störungen als Informationsquelle willkommen und sucht Antwort auf Informationen, die scheinbar keinen Sinn ergeben. Der Manager der Zukunft leitet nicht einfach ein Unternehmen, er managt

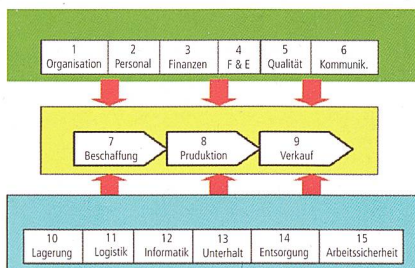


Abb. 1: Prozessfamilien

die Prozessfamilien. Zu wissen, wo heraus und wie man Veränderungen einleitet und steuert, sind Voraussetzungen für das Prozessmanagement. Die Prozessfamilien Management und Support in Abbildung 1 sind die Leitplanken der Wertschöpfungskette. Die Ausrichtung einer Unternehmung nach ihren Prozessen reduziert die vorhandenen Schnittstellen und erhöht gleichzeitig die Flexibilität. Ob dies auch eine Kostenreduktion nach sich zieht, wird erst in einer objektiv durchgeführten Gemeinkostenanalyse sichtbar.

Im Gegensatz zu Grossunternehmen, in denen vorteilhafterweise pro Prozess ein Verantwortlicher tätig ist, kann in den kleinen und mittleren Unternehmen (KMUs) eine Person

ohne weiteres mehrere Prozesse parallel verwalten. Ein Unternehmen überlebt aber nicht wegen seiner perfekt gestylten Prozessorganisation, sondern in erster Linie aus den Ergebnissen der Wertschöpfungskette. Innerhalb dieser Kette bringt die Optimierung der Produktionsprozesse den grössten wirtschaftlichen Nutzen. Eine verbesserte Produkt- und Arbeitsqualität, gekennzeichnet durch eine niedrige Fehlerquote und eine Reduktion der internen und externen Fehlleistungskosten sowie eine reale Produktivitätssteigerung zeichnen einen optimierten Prozess aus. Die Bandbreite einer nennenswerten Wertschöpfungssteigerung aus den Prozessen Beschaffung und Verkauf ist eher als schmal einzustufen. Dem, auf den ersten Augenblick scheinbaren finanziellen Erfolg durch das Austauschen von so genannten teuren auf billigere Hilfsmittel (Farbstoffe/Chemikalien etc.) folgt sehr schnell die Ernüchterung. Ohne eine vorausgegangene Machbarkeitsabklärung bei Produktewechsel können die Folgekosten, verursacht durch nachträgliche Rezepturanpassungen und Nacharbeit sowie Preisnachlässe bei berechtigten Kundenreklamationen, die Einsparungen bei weitem übertreffen.

Der Markt diktiert die Preise, d.h. die anfallenden Ist-Produktionskosten können nicht immer vollumfänglich auf den Verkaufspreis umgelegt werden. Umso wichtiger ist die Ressourcenoptimierung in den Produktionsprozessen (Abb. 2), und diese wird, fatalerweise, in vielen Unternehmen nicht richtig erkannt. Zu oft ist man davon überzeugt, dass die z. Zt. praktizierte Produktionstechnologie auf dem neuesten Stand der Technik steht. Ein schwerwiegender Denkfehler, denn nach Beendigung einer Optimierungsphase kann durchaus eine Senkung der Stückkosten von bis zu 20 % erreicht werden. Zahlreiche Studien zeigen, dass die Rendite überdurchschnittlich steigt, wenn die Prozessqualität konsequent verbessert wird. Die Ausrichtung auf Kostensensibilität muss zu

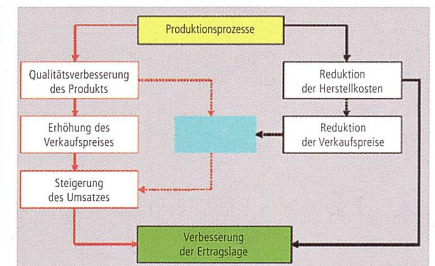


Abb. 2: Einfluss der Prozessoptimierung

einer der unverzichtbaren Eigenschaften des Managements werden. Nicht realisierbar ist in diesem Zusammenhang das oft genannte Minimaxprinzip (maximales Ergebnis bei minimalem Einsatz).

Eine Umfrage unter Führungskräften hinsichtlich Kostenreduktion in ihrem Unternehmen ergab, dass man sich über die Wertigkeit einer Steigerung der Prozesssicherheit nicht im Klaren ist, sonst hätte diese nicht nur den dritten Rang belegt. Auf den vorgelagerten Rängen platzierten sich die Einführung einer leistungsgerechten Entlohnung sowie die Verkürzung der Durchlaufzeiten von Kundenaufträgen. Beides ist aber ohne eine vorausgegangene Prozessoptimierung nicht zu erreichen. Was ist nun eigentlich, bzw. was versteht man unter einem Prozess?

Ein Prozess ist eine Folge von Schritten, die aus bestimmten Inputs erwartete Outputs entstehen lassen, wodurch eine Wertsteigerung erfolgt. Prozesse haben einen Verantwortlichen, werden verstanden, und auf Vorbeugung gestützte Tätigkeiten sind Bestandteil der täglichen Arbeit eines jeden. Fakten, Messgrössen und Informationen bilden die Grundlage des Prozessmanagements.

Eine ständige Überwachung der Prozesse lassen frühzeitig Abweichungen feststellen, um so im Sinne einer Qualitätserhaltung korrigierend eingreifen zu können. Durch das Prinzip der ständigen Verbesserung wird höchste Produktivität mit bester Qualität vereint – und das zu günstigen Kosten. Typische Merkmale eines Projektes zur Prozessoptimierung sind die speziellen, einmaligen Zielvorgaben sowie die zeitlichen, finanziellen und personellen Begrenzungen. Ein erfolgreicher Projektabschluss setzt die Bildung eines projektspezifischen Teams voraus. Der Schlüssel für den Erfolg eines Projektes ist grundsätzlich die Qualifikation der Teammitglieder, insbesondere aber die des Projektleiters. Für die Mitarbeiter im Team und für die Unternehmungsleitung muss aus den Projektzielen das angepeilte Resultat eindeutig ersichtlich sein, z.B:

- Verbesserung der Prozessqualität und der Arbeitsabläufe innerhalb eines Routings
- verbesserte Produktequalität unter Einhaltung des vorgegebenen Kostenrahmens
- Reduktion der Entwicklungs- und Fehlleistungskosten

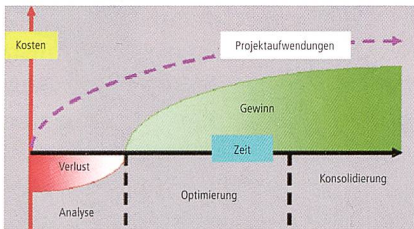


Abb. 3: Kosteneinsparung durch Prozessoptimierung

Die Mitglieder des Projektteams kommen aus den Fachbereichen, die direkt beteiligt sind bzw. analysiert werden. Sie nehmen an Koordinationsgesprächen teil und übertragen das erworbene Fachwissen an die Mitarbeiter ihres Bereiches. Mitarbeiter, die nicht aktiv am Projekt beteiligt sind, werden periodisch durch die Geschäfts- oder Projektleitung über den aktuellen Stand informiert. Bei Verbesserungsvorhaben an Produkt und Routings (Summe aller Teilprozesse die zur Herstellung eines Produktes notwendig sind) werden die Mitarbeiter in den

entsprechenden Fachbereichen zur Mitarbeit hinzugezogen.

Der Aufwand für die Analyse des Ist-Zustandes ist möglichst gering zu halten, die Suche nach den vermeintlichen «Schuldigen» ist Nährstoff für das Wachsen einer Misstrauenskultur in der Unternehmung und die denkbar schlechteste Voraussetzung für einen erfolgreichen Projektstart. Die Analyse ist immer ein Blick zurück – wichtiger ist anschliessend die klare Zielsetzung für den Blick nach vorn. Im Gegensatz zu Radikalkuren, wie ein kurzfristig durchgeführter Personalabbau, werden echte und anhaltende Ertragsverbesserungen durch die Prozessoptimierung erst zu einem späteren Zeitpunkt sichtbar (Abb. 3). Dies ist auch einer der Gründe, warum viele, im Ansatz richtige Projekte zur Prozessoptimierung, in der Analysephase oftmals abstürzen. Prozessanalyse-Prozessbeschreibung-Prozessverbesserung ist der Kreislauf einer kontinuierlichen Verbesserung und somit ein Dauerauftrag an die Prozessverantwortlichen und deren Mitarbeiter. Ein Endprodukt, das den Kundenanforderungen entspricht, beeinflusst im positiven Sinne die Kundenzufriedenheit, und die ist dann gegeben, wenn der Kunde, anstatt der Ware, zurück-

kommt. Nur 4 % der unzufriedenen Kunden beschwerten sich über mangelnde Qualität, 90 % dagegen werden fortan das Produkt meiden.

Einem vorausblickenden Prozessmanager ist bewusst, dass jedes Projekt in der Analysephase zuerst Kosten verursachen wird, die sich allerdings in der Konsolidierungsphase in eine dauerhafte Ertragsverbesserung umwandeln werden. Für den Produktionsverantwortlichen gilt grundsätzlich: Fehler von vornherein vermeiden, Produkte gegen Störgrößen unempfindlich machen, die Wünsche der Kunden systematisch berücksichtigen und das Streuverhalten der Teilprozesse überwachen. Fehler und Störungsmöglichkeiten in den einzelnen Prozessen präventiv zu begegnen, bedeutet, ihre Ursachen schon im Vorfeld zu erkennen und zu beseitigen.

#### Fazit

Der Denkansatz – Prozessoptimierung ist auch gleichzeitig Unternehmenssicherung – muss auf allen Mitarbeiterebenen verstanden und vorgelebt werden, denn an der betriebswirtschaftlichen These – um Gewinn zu machen muss man die Kosten senken – führt nach wie vor kein Weg vorbei.

## Branche im Höhenflug: Techtexil und Avantex geben neue Impulse

**«Technische Textilien und innovative Bekleidungstextilien sind weiter auf dem Vormarsch – die Branchen zeigen sich optimistisch!», so lautet das Fazit der am 9. Juni in Frankfurt am Main zu Ende gegangenen Techtexil und Avantex. Unter dem Motto «Focusing on Innovation» und «Face your Visions – Discover the Future of Clothing» zeigten insgesamt 1'117 Aussteller ihre neuesten Produkte, Entwicklungen und Trends aus den Bereichen der technischen Textilien und der innovativen Bekleidungstextilien.**

Davon stellten 1'075 Aussteller aus 47 Ländern auf der Techtexil aus und deckten damit die gesamte Produktpalette der technischen Textilien ab. Im Vergleich zur Vorveranstaltung ist das ein Plus von 22 %. Die so genannten «Intelligenten Textilien», die die Avantex zeigt, wurden von 42 Ausstellern aus elf Ländern angeboten.

Mit rund 22'656 Besuchern aus 70 Ländern verzeichneten die Techtexil und die Avantex eine Steigerung von 11 %. «Der Pioniergeist

war in den Hallen deutlich zu spüren», sagt Detlef Braun, Geschäftsführer der Messe Frankfurt GmbH. Die Marktentwicklung bestätigt die Stimmung: Für Deutschland gilt die Prognose, dass der Bereich der technischen Textilien und der innovativen Bekleidungstextilien von 40 auf 45 % des Gesamttextilumsatzes steigen wird. «Es waren bisher die beiden besten Techtexil- und Avantex-Veranstaltungen, mit einer sehr guten Grundstimmung und einer hohen Zufrieden-

heit auf Aussteller- und Besucherseite. Alle Teilnehmer erwarten nachhaltige Impulse für ihre jeweiligen Branchen», so Michael Jänecke, Objektleiter der Techtexil und Avantex weltweit.

«Der Markt der technischen Textilien und der innovativen Bekleidungsstoffe wächst weiter, das haben Techtexil und Avantex gezeigt», bestätigt auch Fa Quix, Chairman «Arbeitsgruppe Technische Textilien» EURATEX (Belgien). «Auf beiden Messen haben wir gesehen, wie innovations- und wachstumsstark die Branchen sind – und das in allen Produktgruppen und Anwendungsgebieten gleichermaßen. Im Vordergrund standen für die Fachbesucher die



Temperaturregelmateriale, Foto: Messe Frankfurt