

## Prozess- und System Check PSC

von Dr.-Ing. L. Aldinger, EBZ-Beratungszentrum GmbH

### 1.) Situation:

Spätestens seit der Finanzkrise 2009 ist den Mitarbeitern und Führungskräften bewusst, wie schnell und global sich Veränderungen ausbreiten. Ereignisse wie die Unruhen in den nordafrikanischen Ländern oder gar das Erdbeben und der folgende Tsunami vom März 2011 in Japan, in dessen Folge die gravierenden Störungen in einem Kernkraftwerk die Aktienkurse einbrechen ließen und die langfristigen Energiekonzepte der Regierungen in Europa und vor allem Deutschland kurzfristig auf den Prüfstand gestellt wurden, zeigen dass das Umfeld volatil ist.

Diese Krisensituationen treten glücklicherweise nicht zu häufig auf. Dennoch bleiben die realen Märkte und wirtschaftlichen Verhältnisse auch ohne globale Krisen Märkte dynamisch bzw. volatil und die technischen Veränderungen der Produkte und Produktionstechniken tragen ihren Teil bei, mit vielen Veränderungen konfrontiert zu werden..

Diese Dynamik bzw. Volatilität verlangt ein schnelles und zielgerichtetes Handeln. Jedoch muss anstelle von spontanem und kurzfristigem oder gar panikartigem Reagieren ein schnelles und dennoch sorgfältiges Vorgehen gewählt werden, das mit einer sehr schnellen, groben und dennoch die wesentlichen Themen ansprechende Analyse der Situation beginnt. Die ermittelten Ergebnisse müssen belastbar sein und kurzfristig umsetzbare Handlungsmöglichkeiten aufzeigen, ohne dabei die Grundsätze bzw. Strategien des Unternehmens außer acht zu lassen.

Schön wäre es, wenn regelmäßig die Performance eines Unternehmens schnell überprüft und verbessert werden würde. Schnelle Prävention statt Reaktion ist das Motto. Finanzielle Kenngrößen aus der Buchhaltung sind hierfür unzureichend, da sie erst am Ende des gesamten Wertschöpfungsprozesses einen Teil der relevanten Informationen liefern, die für gezielte Verbesserungen von Prozessen benötigt werden. Hier gibt es tatsächlich einige Modelle, die dem Management ermöglichen vermehrt präventiv zu denken und zu handeln. Allerdings muss eine Brücke zwischen der Prävention und der Reaktion bestehen. Diese Brücke sollte methodisch so gestaltet sein, dass die Vorgehensweisen zur Risikoabschätzung und Risikovermeidung in Krisenzeiten sich ähneln. Somit könnte bei relativ stabilen Verhältnissen eine einfache Vorgehensweise eingeübt werden, die hilft schnell Verbesserungspotentiale zu heben und die bei Krisen, schnelle und zweckmäßige Handlungsalternativen aufzeigt.

### 2.) Ansatzpunkte zur Überprüfung und Verbesserung der Performance eines Bereiches, eines Werkes oder eines Unternehmens

In der Literatur sind einige Modelle beschrieben, die aufzeigen, wo das Management reagieren und Verbesserungen anstoßen muss. Zum Teil handelt es sich hierbei um Top-Down-Ansätze mit starker strategischer Ausrichtung, z.T gibt es sehr operative Ansätze, die versuchen im kurzfristigen Zeitfenster Leistungsverbesserungen zu realisieren. Diese Modelle

wurden zu Zeitpunkten entwickelt, zu denen das stetige Wachstum das weltweite Credo des Managements war und Veränderungen mit angemessener Besonnenheit aufgegriffen wurden. Einige dieser Ansätze haben sehr große Erfolge vorzuweisen und bilden heute noch wesentliche Bausteine für ein gutes Management. Jedoch haben sich die Rahmenbedingungen verändert. Die Folge davon ist, dass einige der sehr leistungsstarken Modelle zwar sehr bekannt, aber aufgrund des Zeit-, Kapazitäts- und Know-How-Mangels in der Praxis schwächeln. Anstelle eines dieser Modelle anzuwenden, werden in Krisensituation im stark gestressten Zustand spontane Entscheidungen getroffen bzw. Lösungen beschlossen, die kaum überprüft worden sind.

Deshalb sind neue Wege zu suchen.



Bild 1: Methoden und Modelle zum Unternehmens-KVP

### 3.) Neue Wege

Die Schwächen der bekannten Modelle zur Performanceverbesserung können überwunden werden,

- wenn Erfahrungen gezielt und strukturiert genutzt werden,
- wenn trotz Zeitdruck die Situationen umfassend und schnell hinsichtlich Hard- und Softfacts analysiert werden und
- wenn Stress und dabei entstehende Denkblockaden durch die Einschaltung externer Experten abgebaut werden.

## Schwachpunkte der Modelle zur Überprüfung/ Verbesserung der Unternehmensperformance

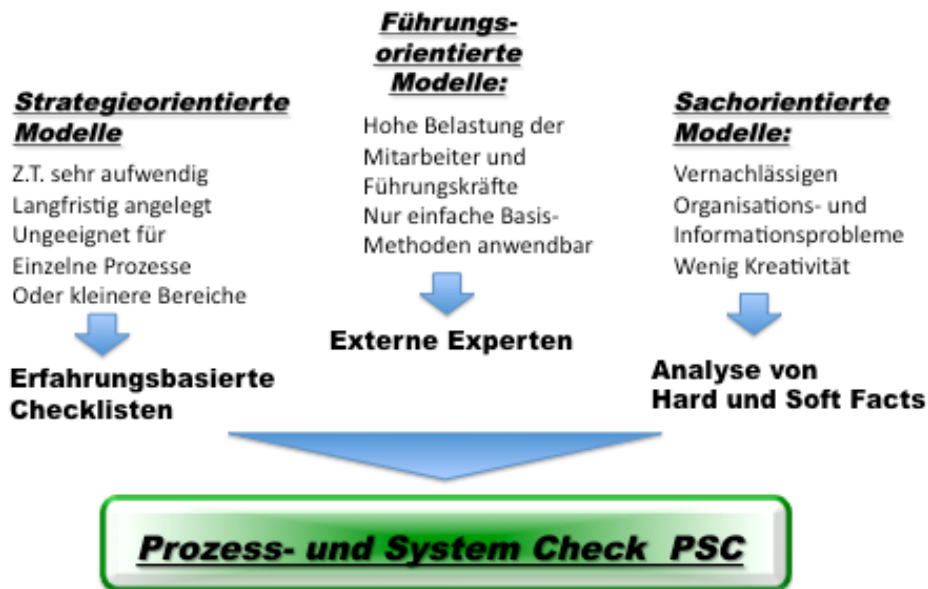


Bild 2: Elemente des Prozess- und System Checks (PSC)

#### 4.) Die Antwort: Prozess- und System Check (PSC)

Die Nutzung von Erfahrungswissen birgt zwar die Gefahr, an Bekanntem festzuhalten und Erfolgsrezepte der Vergangenheit wenig kritisch zu hinterfragen und trotz geänderter Rahmenbedingungen anzuwenden. Jedoch kann die systematische Aufarbeitung und Aufbereitung von Erfahrungswissen zu Leitfäden und Checklisten führen, die eine sehr schnelle erste Analyse ermöglichen und schnell kurzfristige Handlungsoptionen aufzeigen. Werden diese Leitfäden bzw. Checklisten dann noch von Experten genutzt, die vielfältige Erfahrungen haben, so können diese Checklisten sehr gut variiert bzw. ergänzt werden, so dass ihre Nachteile einer formalisierten Vorgehensweise nicht ins Gewicht fallen.

Schließlich gilt es auch belastbare Kennzahlen aufzubereiten, die zahlenmäßig nicht zu umfangreich sein dürfen und dennoch wesentlich für weitere Entscheidungen sind.

Bei den Vorschlägen zu den nächsten Verbesserungsschritten besteht die Gefahr, zu viel auf einmal zu wollen. Auch hierbei helfen die Erkenntnisse aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Projekten bzw. die langjährige berufliche Erfahrung zusätzlich die

Handlungsbedarfe zu gewichten, zu priorisieren und sie in eine zeitliche Folge der Implementierung zu stellen, die mehr Erfolg verspricht als eine lange Maßnahmenliste mit beliebiger Abarbeitungsfolge..

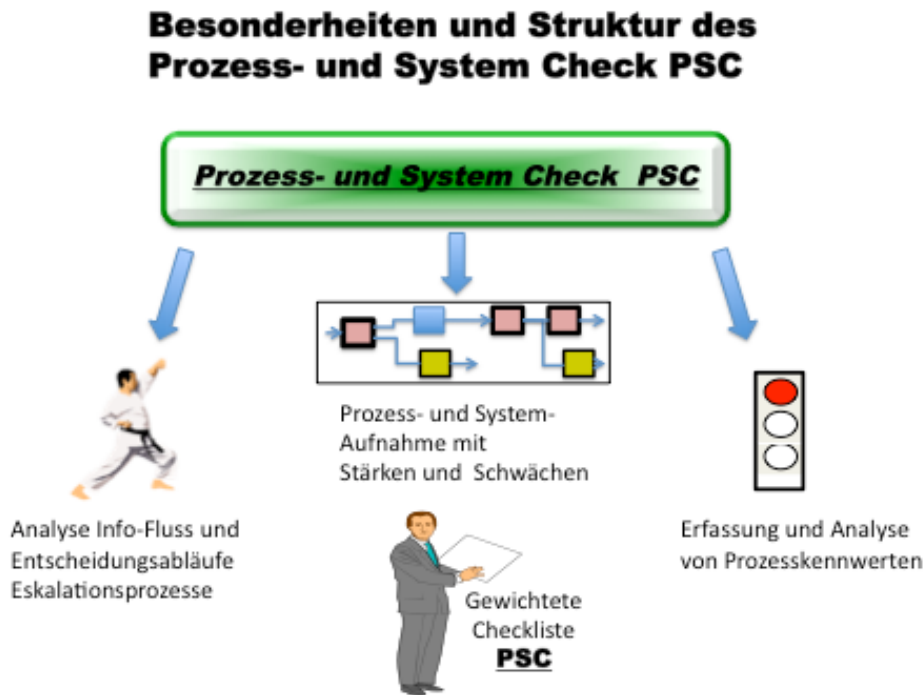


Bild 3: Prinzip eines PSC

Die PSC verwendet eine Checkliste, die obigen Forderungen abdeckt und deshalb schnelle Verbesserungen der

- Produktivität (Effizienz, Kosten,...)
- Terminfreue ( Durchlaufzeiten, Bestände,...)
- Qualität (Fehlerraten, Qualitätskosten,.....)

unterstützt.

Für grobe Erstanalyse gibt es eine reduzierte Checkliste- die **PSC-Light**- die ermöglicht innerhalb eines Tages einen abgegrenzten Bereich ( z.B. Werkstatt) zu untersuchen und Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die gegebenenfalls auf weiter Bereiche übertragbar sind.