

KRONOS

I n f o b r i e f

Ein Service des KRONOS Team's

Ausgabe Mai 03/27

Organisationsanalyse: nachhaltig Verbesserungen erzielen

Ob privatwirtschaftliches Unternehmen, ob Kommunalverwaltung oder kommunaler Betrieb: jede Optimierung die von Dauer sein soll muß mit der Erfassung des Istzustandes und der Darstellung von Funktionsweisen und Zusammenhängen beginnen – am besten in einem zentralen Prozeßmodell, das die Verantwortlichen durch alle Veränderungen begleitet.

Die Abbildung des Unternehmens

Kern der Beschreibung eines Unternehmens ist das Hauptprozeßmodell. Es gibt einen kompletten Überblick, welche (Haupt-)Aufgaben eine Organisation zu erfüllen hat, um erfolgreich am Markt bestehen zu können.

Ausgangspunkt ist die Wertschöpfungskette in der Organisation, die vom Kunden (Aufnahme von Marktwünschen und –bedürfnissen) durch die gesamte Organisation (Strategieentwicklung, Verkauf, Produktion, ...) wieder zum Kunden (Überprüfung der Erfüllung von Kundenanforderungen) führt.

Ergänzt wird die Wertschöpfungskette durch systemgestaltende (z.B. Personalmanagement, Organisation) und wertsichernde (z.B. Rechnungswesen) Hauptprozesse.

Die Hauptprozesse werden entsprechend den Gegebenheiten im Unternehmen auf Detailprozesse heruntergebrochen und diese beschrieben. Mit der Prozeßbeschreibung wird gleichzeitig erfaßt, welche Ressourcen (Personal, Arbeitsmittel, finanzielle Mittel, Informationen, ...) für die Durchführung erforderlich sind und Art und Qualität von Input (Prozeßvorbereitungen) und Output (Vorbereitungen des Folgeprozesses) definiert.

Aus Basis des Modells können nun die verschiedensten Analysen durchgeführt werden, wie etwa:

- Können Prozesse zusammengefaßt werden?
- Können Prozesse gleichzeitig durchgeführt werden?
- Welche Qualifizierung ist für die Durchführung eines Prozesses erforderlich?
- Kann das Prozeßergebnis durch Qualifizierungsmaßnahmen weiter verbessert werden?
- Wo bestehen neuralgische Schnittstellen?
- Welche Prozesse eignen sich für Telework?
- Welche Prozesse können durch EDV-Unterstützung erleichtert und beschleunigt werden?
- Wieviel kostet ein Prozeß?
- Welche Aufgaben könnten ausgegliedert werden?

Egal, ob die Veränderungsanforderungen aus dem Unternehmen selbst kommen (im Sinne des Strebens nach kontinuierlicher Verbesserung), oder von außen vorgegeben werden (beispielsweise durch Veränderungen der Kundenanforderungen, der Konkurrenzsituation, der Rohstoffmärkte, ...): wenn das Prozeßmodell einmal erstellt worden ist und mit dem Unternehmen mitlebt, liefert es stets die richtigen Ansatzpunkte für Optimierungen.

Veränderungen in der kommunalen Verwaltung

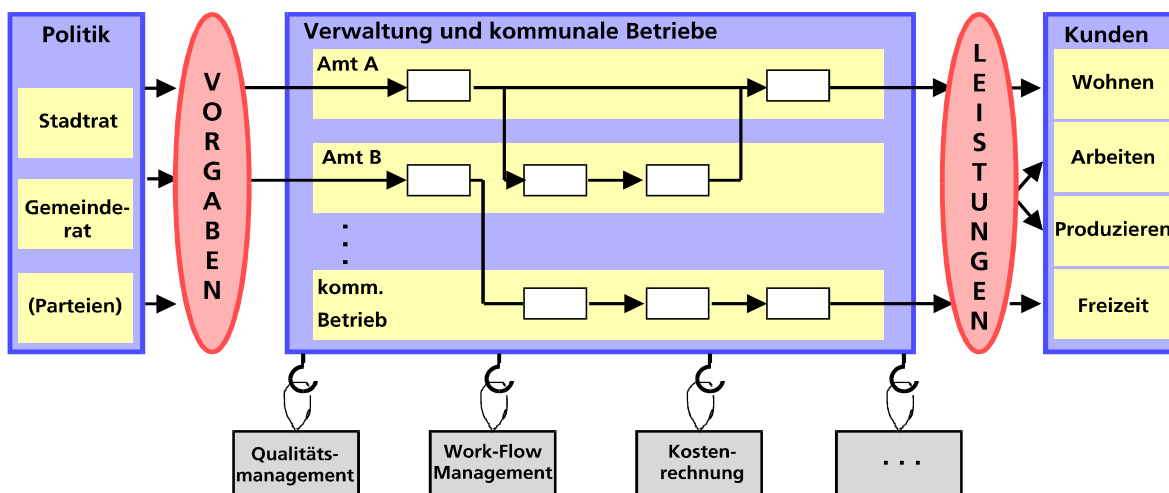
Auch in Organisationen der öffentlichen Verwaltung steigt der Veränderungsdruck, insbesondere aus zwei Gründen:

- Verknappung der Ressourcen Geld und Zeit
- Steigerung der Komplexität der zu erfüllenden Aufgaben

Unter diesen Bedingungen wird der Spielraum in bestehenden Strukturen enger. Der Bedarf nach neuen Ideen, Methoden, Instrumenten, die auf der Suche nach neuen Wegen helfen, wächst, der Begriff Verwaltungsinnovation ist in aller Munde (s. Grafik).



Voraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung ist das Überdenken der traditionellen Verwaltungsstrukturen, der Aufbau- und Ablauforganisation - begleitet von einer konsequenten Organisationsentwicklung. Eine Sonderrolle nehmen dabei die Komponenten Leitbild und Prozesse ein: ohne Leitbild gelingt keine dauerhafte Orientierung, ohne klare Prozeßdefinition fehlt den restlichen Komponenten die Basis. Prozeßmodell und Produktkatalog sind auch die 'Aufhänger' für Qualitäts- und Umweltmanagement, e-Government und vieles mehr.



Produktkatalog und Prozeßmodell unterstützen auch bei der Beantwortung folgender Fragen:

- Welche Aufgaben erfüllen wir / sollen wir erfüllen?
- Welche Produkte bieten wir daher an / sollen wir anbieten?
- Wie stellen wir diese Produkte her / sollen wir sie herstellen?
- Wie sind Qualität und Effizienz unserer Leistungen / sollen sie sein?

ebenso wie die bereits weiter oben angeführten Analysen.

Stuhl Textilreinigung: Sauber!

Die Firma Rudolf Stuhl Ges.m.b.H. & Co KG wurde im Jahr 1953 in Bruck / Leitha von Rudolf Stuhl gegründet, mit den Geschäftsfeldern Chemisch-Reinigung und Färberei. Ab 1957 kam der Bereich Wäscherei hinzu. Die Kunden sind in Wien, Niederösterreich und Burgenland, es sind Private ebenso wie Gastronomie, Handel, Gewerbe, Industrieunternehmen und Einrichtungen der Öffentlichen Hand. Seit März 2002 sind wir nach EMAS sowie nach ISO 14001 zertifiziert.

Wäschereien und vor allem Chemisch-Reinigungen sind aus der Sicht des Umweltschutzes prinzipiell Sorgenkinder, weil einerseits mit einem hohen Einsatz von Energie, andererseits mit **Problemstoffen** gearbeitet werden muss. Das Hauptlösemittel, das in der Chemisch-Reinigung eingesetzt wird, ist Perchloräthylen. Da dieser Stoff zu den „Problemstoffen“ gehört, sind entsprechende Vorkehrungen getroffen, um das damit verbundene Gefahrenpotential auszuschalten. Seit vielen Jahren wird Per in unserem Unternehmen nur im geschlossenen Kreislauf verwendet, sodass nichts von dieser Substanz in die Umwelt gelangen kann. Beim Reinigungsprozess entsteht ein Schlamm (es handelt sich dabei um jene Substanzen – Schmutz -, die aus dem Reinigungsgut gelöst wurden), der Per enthält und daher als Sondermüll zu behandeln ist. Der Per-Schlamm wird durch einen Entsorger (in der Bundesrepublik Deutschland) wieder aufbereitet und damit das Perchloräthylen wieder in den normalen Reinigungsprozess zurückführt, sodass wir mit gutem Recht feststellen können, dass wir in diesem Bereich eine aus der Sicht des Umweltschutzes vorbildliche Lösung gefunden haben.

Ein Wäschereibetrieb hat naturgemäß einen hohen **Energiebedarf** und es ist selbstverständlich, dass wir diesem Bereich viel Aufmerksamkeit widmen. Durch den Einbau einer Osmoseanlage konnten wir den Energieeinsatz bei Erdgas (unser mit Abstand wichtigster Energieträger) im Vergleichszeitraum zum Vorjahr bei gestiegenem Umsatz um 5% reduzieren. Das ist der Beweis dafür, dass Umweltschutzmaßnahmen sehr wohl auch wirtschaftlich von Vorteil sein können, denn gerade in Zeiten steigender Gaspreise (als Folge gestiegener Ölpreise) wirkt sich das wirtschaftlich für das Unternehmen positiv aus. In diesem konkreten Fall konnten wir außerdem eine Verbesserung des Betriebsablaufs – Dampferzeugung – registrieren.

Ein wichtiger Umweltaspekt bei einem Unternehmen in unserer Branche stellt die Tatsache dar, dass wir den größten Teil unserer Kunden direkt versorgen, also die Wäsche abholen und wieder liefern. Der **Fuhrpark** ist in mehrfacher Hinsicht umweltrelevant, einerseits ist der Verbrauch von Diesel-Kraftstoff, andererseits sind die Abgase und der unvermeidliche Lärm zu konstatieren. Im Jahr 2002 wurde die Umstellung auf Fahrzeuge der neuesten Generation abgeschlossen, die die EURO-Norm 3 erfüllen, also aus umweltspezifischen Aspekten auf dem derzeit technisch machbaren Stand sind. Pläne zur Optimierung der Auslieferungstouren sind derzeit in Ausarbeitung, doch das ist eine sehr komplexe Sache, die sich in vielen anderen Bereichen des Unternehmens auswirkt, bis zur konkreten Realisierung wird es daher noch intensiver Arbeit bedürfen.

Natürlich ist es nicht immer so, dass Umweltschutzmaßnahmen sich von selbst „rechnen“, in manchen Fällen muss man einfach davon ausgehen, dass zusätzliche Kosten entstehen. Es ist unsere Philosophie, solche Kosten zu tragen, wenn sie wirtschaftlich vertretbar sind, aber auch, wenn sie in einem vernünftigen Verhältnis zum Umwelteffekt stehen. Dabei sind nicht jene Kosten zu verstehen, die die Folge von Behördenauflagen sind, sondern jene auf freiwilliger Basis (z.B. die Anschaffung einer neuen Bügelstraße, die hinsichtlich des Energieverbrauchs dem neuesten Stand der Technik entspricht).

Nicht immer sind Investitionen nötig

Im Laufe des Jahres wurden Waschprozesse optimiert, was dazu beigetragen hat, den Energieverbrauch zu reduzieren, ohne die Qualität des Waschprozesses einzuschränken. Hier wurde nicht in neue Maschinen oder Anlagen investiert, sondern in das **Know-how der Mitarbeiter**. Gleichzeitig konnte auch die Abwassertemperatur gesenkt werden, sodass dies ein gutes Beispiel dafür ist, Umweltschutz durch Prozessoptimierung zu praktizieren, im Gegensatz zu „end-of-pipe-Lösungen“, bei denen bereits entstandene Probleme im Nachhinein oft mit hohem Aufwand gelöst werden.

Die Implementierung eines Umweltmanagementsystems bedeutet aber nicht nur, dass strenge Umweltkriterien einzuhalten sind, sie bedeutet auch Sicherheit für die Arbeitnehmer des Betriebes. Wir sind in der glücklichen Lage, berichten zu können, dass es seit vielen Jahren keine ernstzunehmenden Arbeitsunfälle gegeben hat. Dennoch haben wir im Laufe der Vorbereitung auf die Prüfung noch eine ganze Reihe kleinerer Maßnahmen gesetzt, die die **Sicherheit am Arbeitsplatz** erhöhen. Gerade in diesem Bereich decken sich die Interessen der Arbeitnehmer mit den wirtschaftlichen Interessen des Unternehmens vollkommen, denn jeder verhinderte Arbeitsunfall bedeutet nicht nur verhindertes menschliches Leid, sondern auch verhinderte Kosten für das Unternehmen und natürlich auch für die Allgemeinheit. Die Maßnahmen betrafen die Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter, bauliche Maßnahmen und damit direkte Investitionen waren nicht notwendig. Diese **Bewusstseinsbildung** ist ein permanenter Prozess, den wir auch in Zukunft fortsetzen werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist festzustellen, dass durch die Analyse aller Abläufe, die wir mit Hilfe des KRONOS Teams durchgeführt haben, die Strukturen des Unternehmens sichtbar wurden. Damit war die Grundlage gegeben, erkannte Schwachstellen zu bereinigen und klarere Kompetenzen zu schaffen, was die **betrieblichen Abläufe spürbar verbessert** hat. Dies ist deshalb so wichtig, weil wir als Unternehmen im Wettbewerb stehen und daher laufend unsere Effizienz verbessern müssen, wenn wir in diesem Wettbewerb bestehen wollen. Auch für die Mitarbeiter und die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes ist es entscheidend, dass das Unternehmen wettbewerbsfähig ist.

Aus volkswirtschaftlicher Sicht erbringt das Unternehmen Leistungen für andere Unternehmen, die diese nicht so kostengünstig selbst erbringen könnten, sodass auch deren Wettbewerbsfähigkeit gestärkt wird. Aus der Sicht des Umweltschutzes ist es günstig, wenn der Wasch- und Reinigungsprozess konzentriert auf wenige Standorte stattfindet, denn bei den wenigen Unternehmen ist es möglich, mit **modernsten Verfahren** Umweltstandards zu realisieren, die dezentral schon aus Kostengründen nicht möglich wären. Untersuchungen belegen, dass durch diese Verfahren auch wesentlich an Waschmitteln und Wasser gespart werden kann.

Die Kundenzufriedenheit ist selbstverständlich die Grundlage für die Existenz des Unternehmens, das Verantwortungsbewusstsein für die Mitarbeiter ebenso, denn nur motivierte Mitarbeiter erbringen auf Dauer jene Leistungen, die notwendig sind, im Wettbewerb zu bestehen. Aus rein wirtschaftlicher Sicht ist nicht kurzfristige Gewinnmaximierung das Ziel, sondern eine kontinuierliche Entwicklung, die **langfristig die Rentabilität und damit den Bestand des Unternehmens sichert**. Der Prozess, der mit der Vorbereitung zur Umweltbegutachtung nach ISO 14001 und EMAS 2 begonnen wurde, ist das Mittel, die genannten Ziele zu erreichen.

Dr. Josef Steiner, Controller, Fa. Stuhl

Seite 4

Für den Inhalt verantwortlich: KRONOS Team - eine Kooperation von AUSTRIA RECYCLING und BRAINPOOL Unternehmensberatung

„AUSTRIA RECYCLING Verein zur Förderung
von Recycling und Umweltschutz in Österreich“
& Co. Consulting GmbH
Obere Donaustraße 71, A-1020 Wien

Tel.: +43/1/214 56 00-0
Fax: +43/1/214 56 16

BRAINPOOL Unternehmensberatung
Zorn & Schwab OEG
Neue Schanze 18, A-6900 Bregenz
Tel.: +43/664/420 3364

Währinger Str. 139, A-1180 Wien
Tel. + Fax: +43/1/480 19 46

internet: www.kronos.at
E-Mail: team@kronos.at