

Abstract

Titel:

Die Krise als Chance

Zukunftsgerichtetes Geschäftsprozessdesign bei einem produzierenden Unternehmen in der Covid-19 Pandemie

Kurzzusammenfassung:

Die Corona-Pandemie hat seit Beginn des aktuellen Jahres im Rahmen des sogenannten «Lockdowns» zu einer bislang unbekanntem und unerwarteten Situation in der Schweiz geführt. Die dadurch angeordneten Bestimmungen durch den Bundesrat führten zu einschneidenden Konsequenzen für viele Unternehmen. So waren im Zusammenhang mit der Umsetzung von Massnahmen und zwanghaften Einführung von Veränderungen auch entsprechende Auswirkungen für die Beteiligten spürbar. Diese beinhalteten jedoch nicht nur negative Aspekte, was den Anlass für eine genauere Betrachtung gibt. Demnach will das Unternehmen aus der Krise und den dadurch gewonnenen Erfahrungen lernen mit dem Ziel, anschliessend stärker aus der Krise herauszugehen. Der Begriff «stärke» bezieht sich dabei auf verbesserte oder neu strukturierte Geschäftsprozesse im Unternehmen für einen effizienteren und dadurch wettbewerbsfähigeren Betrieb in der Zeit nach der Pandemie.

Verfasser/in: Lorenz Brunner

Herausgeber/in: Wolfgang Groher

Veröffentlichung (Jahr): 2020

Zitation: Lorenz Brunner, 2020, Die Krise als Chance.
FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit

Schlagworte: Geschäftsprozessdesign / Geschäftsprozessoptimierung /
Business Process Reengineering / Pandemie

Ausgangslage

Um den rasanten Anstieg der Zahl an Neuinfektionen zu stoppen, wurden innerhalb des Landes Auflagen für die Fortführung der Unternehmen erlassen. Dies hat dazu geführt, dass auch im eigenen Betrieb Massnahmen und Umstellungen angeordnet werden mussten, die sich unmittelbar auf den Verlauf der Geschäftsprozesse auswirkten. Dies ging jedoch entgegen den Erwartungen nicht nur mit negativen Folgen einher, da in einigen Abteilungen im Unternehmen effizienter gearbeitet werden konnte.

Für den Erfolg eines produzierenden Unternehmens bilden schlanke sowie effiziente Prozessabläufe wesentliche Stützpfiler. Daher hat sich das Unternehmen dafür entschieden, diese positiven Auswirkungen genauer zu untersuchen, um daraus Erkenntnisse zugunsten des wirtschaftlichen Erfolgs einsetzen zu können. Genau an dieser Stelle setzt die MATH an, indem die Situationen vor und während der Krise einander gegenübergestellt und betroffene Geschäftsprozesse im Detail untersucht werden.

Ziel

Zum einen soll herausgearbeitet werden, wo sich durch das Umsetzen der Massnahmen infolge der Covid-Pandemie Vorteile für den Arbeitsalltag der Mitarbeiter ergeben. Gleichzeitig ist herauszufinden, welche Erkenntnisse daraus für den normalen Arbeitsalltag übernommen werden können.

Diese zwei Fragestellungen beschreiben den Input und Sinn der vorliegenden Untersuchung. Anhand ihrer Beantwortung erhofft sich das Unternehmen eine Stärkung der internen Geschäftsprozessabläufe nach der Krise. Dadurch sollen zukünftige Geschäftstätigkeiten noch effizienter durchgeführt werden, um einen nachhaltigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können. Ziel dieser Untersuchung ist die Ableitung konkreter Ansätze, mit denen die betroffenen Prozesse durch Optimierung oder Restrukturierung für die «neue Normalität» weiterentwickelt werden können.

Vorgehen

Nach einem umfassenden Überblick über das geschäftliche Geschehen und die Prozesslandkarte werden die Auswirkungen der Pandemie in den betroffenen Abteilungen mit Zahlenauswertungen untersucht. Mithilfe von theoretischen Ansätzen wird ein Modell entwickelt, anhand dessen die verfolgte Herangehensweise beschrieben werden kann. Neben Zahlenauswertungen aus den Bereichen werden auch Mitarbeiterbefragungen ausgewertet, die den erforderlichen Aufschluss über das Empfinden der Mitarbeitenden herstellen. Durch eine anschließende vertiefte Betrachtung und Analyse von Subprozessen und Arbeitsschritten sollen Ursachen für die positiven Effekte hervorgehoben werden. Am Ende werden alle Erkenntnisse aus

den Analysen zusammengefasst und als konkrete Ansätze zum Geschäftsprozessdesign in Form von Handlungsempfehlungen formuliert.

Erkenntnisse

Mithilfe der Aufzeichnungen über die Besprechungshäufigkeit und -grösse in der Entwicklungsabteilung konnte bewiesen werden, dass die Effizienz der Mitarbeitenden während der unterschiedlichen Phasen der Pandemie angestiegen ist. Dies ist sowohl auf Online-Meetings durch Skype, als auch auf den Einsatz von Homeoffice zurückzuführen. Daher wären beide Ansätze auch für die «Business Continuity» bei zukünftigen Pandemien / Krisen geeignet. Ausserdem könnten durch eine gelegentliche Homeoffice-Arbeit nicht nur Effizienz, Abwechslung und Flexibilität gesteigert, sondern auch die Attraktivität des Arbeitgebers zusätzlich erhöht werden.

Die während des Lockdowns eingesetzten Wechselschichtmodelle haben zunächst einige Umstände im normalen Prozessfluss aufgezeigt und dadurch weitere Handlungen angeregt. Vertiefte Analysen der Produktionsprozesse haben zudem verdeutlicht, dass bezüglich der Stundenbuchungen an einzelnen Arbeitsstationen Defizite vorhanden sind. Prozessbegehungen vor Ort haben darüber hinaus Hinweise auf die Ursache von Konflikten bei der Nutzung von grossen Hallenkränen geliefert. Dies ist im untersuchten Fall auf die ungünstige Positionierung von Bürocontainern in der Montagehalle zurückzuführen. Als weiterer Punkt ist bei der Erstellung eines Prozessprofils aufgefallen, dass die handschriftliche Erfassung und Dokumentation der verbauten Komponenten und Baugruppen einen hohen Zeitaufwand erfordert. Mit einem Schritt in Richtung Digitalisierung könnten Mitarbeitende hier durch die elektronische Erfassung eines QR-Codes in ihrer Arbeit entlastet werden und es würde gleichzeitig mehr Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten zur Verfügung stehen.

Sofern aus Unternehmenssicht aktuell Vorschläge umgesetzt und damit «Hebel» im Geschäftsprozessdesign aktiviert werden, können positive Auswirkungen auf das zukünftige Geschäfts-Geschehen erzielt werden. Dies könnte gleichzeitig auch zu einer Unternehmenswertsteigerung führen.