



Prozesse in Gold aufwiegen

Wie Compliance und Performance vereint werden

Produktionsunternehmen in einem stark reglementierten Umfeld bewegen sich ständig im Spannungsfeld zwischen Compliance-Forderungen und wirtschaftlicher Performance. Das gilt insbesondere für Unternehmen, die unter den wachsamen Augen der Öffentlichkeit agieren. Wie auf der Basis von Prozessmanagement auch Compliance und Performance zusammengeführt werden, zeigt die Münze Österreich.

Manfred Matzinger-Leopold, Reinhold Sommer, Roman Käfer

Die Münze Österreich wurde schon 1194 gegründet. 1837 wurde eine Fabrik am heutigen Stadtpark im Zentrum von Wien errichtet. 1989 erfolgte die Umwandlung vom Wiener Hauptmünzamt in eine Aktiengesellschaft zur Münze

Österreich AG. Diese ist seither ein Tochterunternehmen der Österreichischen Nationalbank und betreibt drei Geschäftsbereiche: Scheidemünzen (Euro-Umlaufmünzen), Eigenprodukte (Sammlermünzen, Medaillen) und Auftragsleistungen für

B2B-Kunden (Münz-Rohlinge, Münzen, Medaillen). Rund 200 Mitarbeiter arbeiten bei der Münze Österreich. Die Produktion und der weltweite Vertrieb werden von Wien aus gesteuert.

Zertifizierungen bestehen gemäß

ISO 9001 (Qualitätsmanagement) und OHSAS 18001 (Arbeits- und Gesundheitsschutz). Risikomanagement wird nach ISO 31000 betrieben, und gesetzliche Vorgaben aus dem Scheidemünzgesetz müssen beachtet werden. Daneben gibt es Regelungen zu Euro-Münzen, Vorgaben des Eigentümers (der Österreichischen Nationalbank) sowie Forderungen aus Revision und Wirtschaftsprüfung. Die Zertifizierung nach ISO 14001 (Umweltmanagement) und ISO 50001 (Energiemanagement) wird angestrebt.

Das Unternehmen arbeitet in einem Umfeld zunehmender Forderungen. Diese können sowohl extern auferlegt als auch intern verursacht sein. *Compliance* bezeichnet alle Maßnahmen zur Erfüllung dieser Forderungen. Das bedeutet, dass die Münze Österreich die gesetzlichen Anforderungen, die unternehmerischen Vorgaben des Eigners sowie sämtliche selbst auferlegten Anforderungen an Managementsysteme wie Qualität, Risiko, Umwelt, Energieeffizienz, Arbeitssicherheit, Information oder Security erfüllen muss.

Aktuell werden bestehende Managementsystem-Normen um die Risikobetrachtung erweitert, neue Risikomanagementsystem-Normen in Kraft gesetzt und Gesetze verschärft. Qualität, Arbeitssicherheit, Umwelt und Energie haben dagegen schon länger Einzug in integrierte Managementsysteme gehalten. Gerade Unternehmen im halböffentlichen Bereich stehen

Compliance & Performance	
Gesetze, Bescheide, Vorgaben	Effizienz und Effektivität
Kundenvorgaben, Branchenstandards	schlank, schnell, flexibel, kostengünstig
Internationale Normen	wettbewerbsfähig (verschiedene Vorgane in verschiedenen Regionen)
Dokumentationspflichten (was tue ich?)	Lohnniveaus, Transportkosten, Logistikoptimierung
Beauftragte (inkl. Qualifikation)	Kontinuierliche Optimierung... KVP vs. Business Reengineering
Nachweispflichten (was habe ich getan?)	...
Zertifizierungen (internationale Zertifizierer, Branchengesellschaften, Konzerne...)	... permanenter Druck billiger, rascher, fähiger zu werden!
...	
... (hoher) organisatorischer Aufwand zur Einhaltung!	

Tabella 1. Die Münze Österreich AG, im Eigentum der Österreichischen Nationalbank, agiert im Spannungsfeld zwischen Compliance und Performance. (Quelle: Procon)

dabei im Rampenlicht der Öffentlichkeit. Generell ist der Regulierungsdruck im Begriff zu steigen.

Demgegenüber steht die Forderung, die Leistungen des Unternehmens auch wirtschaftlich effizient und dem Kundenwunsch entsprechend effektiv zu erbringen. Diese Performance-Seite gewinnt in den letzten Jahren auch in halböffentlichen Unternehmen massiv an Bedeutung (Tabella 1). Die vorherrschenden geringen Spielräume bei Investitionen sowie restriktive Bedingungen der Personalpolitik reduzieren die Bewegungsmöglichkeiten. Performance-Programme wie Lean Management werden unter diesen Voraussetzungen

zur Herausforderung.

Auch die Münze ist permanent bestrebt, die Effizienz und Effektivität zu steigern. Prozessmanagement und Lean Management sind State of the Art. Abläufe straffen, Schnittstellen reduzieren und Wertströme verbessern wird vor allem in der Produktion vorangetrieben. Der Druck, Verschwendung zu vermeiden (vor allem durch laufende Benchmarks mit privatwirtschaftlich geführten Unternehmen), steigt.

Strategien zur Bewältigung des Spagats

Das Zauberwort zur Bewältigung dieser scheinbar widersprüchlichen Anforderungen heißt „Integration“. Ausgangspunkt ist dabei die Prozesslandkarte der Münze Österreich, welche die Hauptprozesse beinhaltet (Bild 1). Jeder Hauptprozess besteht aus ein bis drei Prozessen, wobei jedem Prozess ein Prozessverantwortlicher zugewiesen ist.

Da seit vielen Jahren ein integriertes Managementsystem besteht, sind alle Prozesse beschrieben und im Intranet für jeden Mitarbeiter abrufbar. Die Compliance-Aspekte sind überwiegend direkt in die Prozessbeschreibungen integriert bzw. als allgemeine Regelwerke verfügbar. Die Performance-Seite wird einerseits durch laufende Lean-Projekte und andererseits durch das Reporting der Prozessziele gesichert, die Performance-Aspekte umfassen. Permanente Schulung der Mitarbeiter, laufende Kontrolle durch die Führungskräfte und die Durchführung von Audits si- >>>

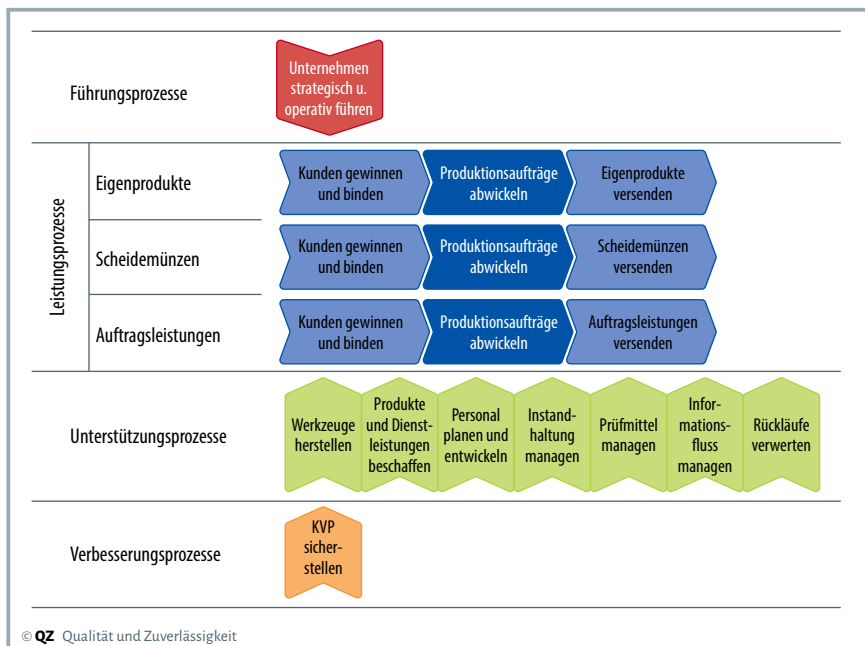


Bild 1. Prozesslandkarte der Münze Österreich (Quelle: QM-Handbuch der Münze Österreich, 2018)

© 2018 Carl Hanser Verlag, München www.qz-online.de Nicht zur Verwendung in Intranet- und Internet-Angeboten sowie elektronischen Verteilern

Kriterien Prozessschau 2017		Prozess: XYZ			
Zweck: im Zuge des Prozesszirkels wird mit dem Prozessteam & Prozessmanager diese Checkliste besprochen und bewertet!		Datum: 15.3.##			
Bitte schätzen Sie, zu wieviel Prozent der genannte Punkte bei Ihren Prozessen gelöst sind?					
Thema	Detailspekte	0-24%	25-49%	50-74%	75-100%
Abstimmung mit allen (Prozess-)Schnittstellen	Gibt es einen Nachweis, dass es mit den Schnittstellenprozessen Abstimmungen und Feedback gegeben hat? z.B. Protokoll, SLA, gemeinsamer Prozesszirkel	keine Nachweise verfügbar	Einzelne Gespräche fanden schon einmal statt	Mit allen haben Abstimmungen stattgefunden.	Abstimmungen jünger als 18 Monate
	Gibt es einen Nachweis, dass Maßnahmen zur Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Schnittstellenpartner umgesetzt wurden? z.B. Protokoll, SLA, gemeinsamer Prozesszirkel	keine Nachweise verfügbar	erste Maßnahmen liegen vor	Nachweis für umgesetzte Maßnahmen liegen vor	umgesetzte Maßnahmen jünger als 18 Monate liegen vor
Vereinfachung	Wurde Vereinfachungspotential identifiziert (Prozessverschlankung, Vereinfachung, Komplexität reduzieren usw.)?	noch nie	Potential liegt teilweise vor	Potential liegt vor und wird 1x/Jahr ausgewertet	Potentiale werden periodisch erhoben
	Wurde Vereinfachungspotential umgesetzt (Prozessverschlankung, Vereinfachung, Komplexität reduzieren usw.)?	noch nie	kam schon vor	Vereinfachung wurde in den letzten 18 Mo im Team umgesetzt	prozessübergreifend "gemeinsam" mit Schnittstellen umgesetzt
Risiken und Chancen	Sind die Risiken und Chancen bekannt und dokumentiert?	keine Nachweise verfügbar	FMEA wurde schon einmal durchgeführt	FMEA älter als 18 Monate	FMEA jünger als 18 Monate

Bewertung:					86%

Bild 2. Auszug aus einem Prozess-Schau-Formular (Quelle: Münze Österreich, Prozess-Schau-Bewertungsblatt, 2017)

chern die Umsetzung im Unternehmen. Dennoch ist im Sinne der kontinuierlichen Verbesserung immer weiter an den Prozessen zu arbeiten, initiiert durch Optimierungsvorgaben oder Änderungen im Produkt-Markt-Mix.

Die Prozessverantwortlichen sind dabei gefordert, ihre Prozesse anzupassen und weiterzuentwickeln. Das Instrument für das Monitoring, also die Bewertung der Zielerreichung der einzelnen Prozesse und die Überwachung der Maßnahmenrealisierung, ist die jährliche Prozess-Schau. Dieses Process-Review ist ein periodischer Check (bei der Münze jährlich) der Zielerreichung

aller Hauptprozesse. In der Vorbereitung der Prozess-Schau werden jeweils vor der nächsten Prozess-Schau die Themenschwerpunkte für das kommende Jahr bestimmt.

Diese werden im Beurteilungsblatt festgeschrieben und mit allen Prozessverantwortlichen besprochen. Der Prozessverantwortliche und sein Prozessteam führen dann einen Prozess-Jour-Fixe auf Basis dieses Beurteilungsblatts (Prozess-Schau-Formular) durch (Bild 2). Gemeinsam mit dem Prozessmanager der Münze wird der Status eines Prozesses auf einer Skala von 0 bis 100 Prozent bewertet. Das Prozessteam

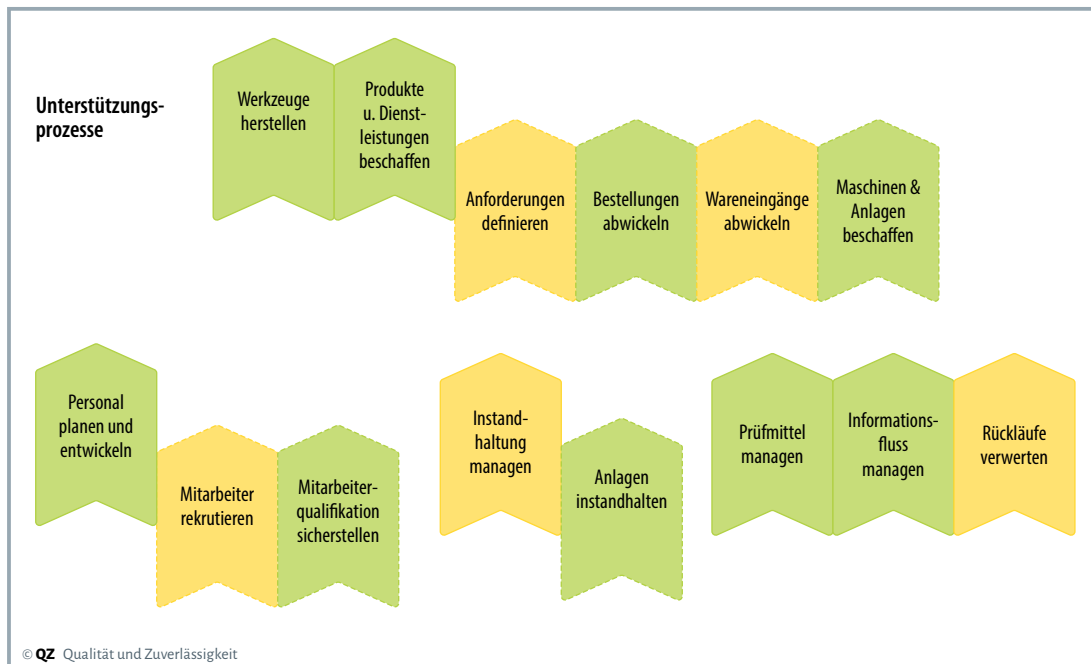


Bild 3. Ergebnis der Prozess-Schau am Beispiel der unterstützenden Prozesse

(Quelle: Münze Österreich, Prozess-Schau, 2017)

© QZ Qualität und Zuverlässigkeit

entwickelt Verbesserungsideen oder leitet Maßnahmen zur Korrektur ein. In der darauf folgenden Prozess-Schau, an der alle Prozessverantwortlichen und der Vorstand teilnehmen, präsentiert jeder Anwesende seinen Prozess-Status und gibt einen Überblick zu Erkenntnissen und Entwicklungspotenzial (Bild 3). Damit entsteht ein gutes Gesamtbild des Status im Prozessmanagement-System und ein Handlungsplan für die nächste Periode. Arbeitsschwerpunkte sind nun:

- die Standardisierung der Prozesse,
- die Vereinfachung der Prozesse unter Berücksichtigung der Wertströme (Lean-Ansatz) sowie
- die Betrachtung der Risiken (Compliance).

Besonders bei der Vereinfachung ist ein Blick in Richtung wertstromorientierter Prozesse essenziell. Es bringt meist wenig, bestehende Prozesse lediglich zu beschleunigen. Wichtig ist eine Prozessbetrachtung inkl. Wertstrom, um die Performance nachhaltig zu erhöhen.

Integration und Standardisierung sind die Basis

Die Grundlage bildet aber die Prozess-Standardisierung in allen Bereichen, die Erreichung eines einheitlichen Levels aller Prozesse. Lean Administration (Lean Management in den verwaltenden, administrativen und produktionsfernen Bereichen) und wertstromorientiertes Prozessmanagement (prozessorientierte Betrachtung der Wertschöpfungskette und Ermittlung effizienzfördernder Faktoren) setzen dort an. Damit ist der dokumentierte Prozess die Ausgangsbasis, um einerseits die Compliance-Aspekte zu ergänzen und andererseits die Grundlage zur Performance-Steigerung zu realisieren.

Wesentliche Punkte in der Prozess-Schau sind demnach Standardisierung, die Vereinfachung von Abläufen und die Arbeit im Team. Ergänzend können auch weitere Schwerpunktthemen wie Umwelt und Energie gesetzt werden.

In den sogenannten Prozess-Begehungen werden die Erfüllung bzw. die Sinnhaftigkeit der Abläufe sowie die Vermeidung von Verschwendung analysiert. Es werden dabei auch administrative Tätigkeiten betrachtet. Das Potenzial wird gemeinsam im Team – in Abstimmung mit den Schnittstel-

lenpartnern zu vor- und nachgelagerten Prozessen – umgesetzt.

Der Spagat zwischen Compliance und Performance ist möglich, der Ausgleich zwischen den beiden Stoßrichtungen kann gefunden werden – die Prozess-Schau bildet dabei die Brücke zwischen den beiden Themen. Integration und Standardisierung sind die Grundlage, auf der Compliance abgebildet werden kann, und die Basis, über Optimierung nachzudenken und Performance zu planen. Geeignete Methoden zur Schaffung dieser Grundlage sind Lean Administration und wertstromorientiertes Prozessmanagement (WPM).

Je besser dieses Zusammenspiel gelingt, desto erfolgreicher ist die Münze Österreich. Und so kann es der Münze Österreich auch weiterhin gelingen, ihre Prozesse in Gold aufzuwiegen. ■

INFORMATION & SERVICE

LITERATUR

Deimel, J.; Schulze-Heuling, M.: Besser verbessert. QZ 11/2017, S. 45-47

Komus, A.; Gardasch, A.; Mendling, J.: Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Studie der Hochschule Koblenz, Hochschule Bonn-Rhein-Sieg und der Wirtschaftsuniversität Wien in Zusammenarbeit mit der Gesellschaft für Prozessmanagement e.V., Wien 2016

ÖNORM A 9009: Prozesse in Managementsystemen. Wien 2013

AUTOREN

Manfred Matzinger-Leopold ist technischer Physiker und nach Stationen in Unternehmen der Nachrichtentechnik seit 2012 Vorstand der Münze Österreich.

Reinhold Sommer ist Qualitäts- u. Prozessmanager der Münze Österreich AG. Im Rahmen seiner Master Thesis beschäftigte er sich mit dem Thema Compliance und Performance.

Roman Käfer ist geschäftsführender Gesellschafter der Procon Unternehmensberatung GmbH. Er berät Unternehmen zu Prozess-, Performance- und Risikomanagement und ist Autor diverser Fachbücher und -artikel zu diesen Themen.

KONTAKT

Roman Käfer
T +43 664 432 68 99
kaefer@procon.at

QZ-ARCHIV

Diesen Beitrag finden Sie online:
www.qz-online.de/6145626