

Mehr als nur der Speiseplan der Kantine

Messe Frankfurt verbessert ihre Abläufe per Intranet

FRANKFURT/M. (qua) – Reibungsverluste in den Abläufen zu beseitigen – mit diesem Ziel hat die Messe Frankfurt GmbH im vergangenen Jahr das Projekt „Orga“ gestartet. Via Intranet sollen sich die Mitarbeiter des Messeveranstalters am Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) beteiligen.

Das Produkt „Messe“ ist eine besondere Ware. Sie richtet sich an zwei völlig unterschiedliche Kundengruppen – Aussteller und Besucher – und entsteht quasi erst durch die Zusammenarbeit von Anbieter und Klientel. Außerdem ist der „Liefertermin“ unverrückbar. Davon abgesehen hat ein Messeveranstalter ähnliche Probleme wie der Hersteller anderer Erzeugnisse. Beispielsweise muss er bei seiner „Produktionsplanung“ darauf achten, seine begrenzten Kapazitäten möglichst sinnvoll einzusetzen, sprich: die Abläufe zu glätten und zu beschleunigen.

Dazu müssen die Prozesse allerdings zunächst einmal erfasst werden – keineswegs eine Selbstverständlichkeit in dieser Branche. „In Produktionsbetrieben ist eine dokumentierte Ab-

lauforganisation selbstverständlich; bei Dienstleistern steckt sie eher in den Köpfen der Mitarbeiter“, konstatiert Wolfgang Bill, Leiter Unternehmensplanung bei der Messe Frankfurt GmbH.

Nach Angaben des Veranstalters ist Frankfurt hinter Hannover und Mailand der drittgrößte Messeplatz in Europa. Um in diesem wettbewerbsintensiven Markt zu überleben und zu

Auf Initiative des Geschäftsführers Raimond Hosch startete der Messeveranstalter im vergangenen Jahr ein Vorhaben, das sich genau diesem Thema widmen sollte. Das Ziel des Projekts „Orga“ besteht darin, die Unternehmensprozesse zu erfassen, damit sie sich anschließend diskutieren und verbessern lassen. Etwa gleichzeitig mit dem Projektstart entschied die Messe Frankfurt, ihre etwa 600 Mitar-

beiter über ein Intranet miteinander zu verbinden. Das brachte die „Orga“-Initiatoren auf eine Idee: Dieser neue Kommunikationsweg müsste sich doch eigentlich auch nutzen lassen, um die Betroffenen in einer Art Kontinuierlichem Verbesserungsprozess (KVP) an der Optimierung der Abläufe zu beteiligen. Technisch ließ sich dieser Gedanke ohne



wachsen, haben sich die Hessen Internationalisierung und Kundennähe auf die Fahnen geschrieben. Von den 70 Eigenveranstaltungen im Jahr findet ein großer Teil mittlerweile im Ausland statt. Darüber hinaus versucht die Messe Frankfurt, ihre Dienstleistungen auf hohem Niveau zu standardisieren. Auch dazu sind dokumentierte und effiziente Abläufe eine *Conditio sine qua non*.

allzu großen Aufwand umsetzen. Für die Beschreibung und grafische Darstellung sowie die Analyse der Prozesse hatte sich die Messegesellschaft bereits für das Werkzeug „AENEIS“ der Stuttgarter ipro Management Consulting GmbH entschieden, ein Konkurrenzprodukt zum Prozeßmodellierungs-Tool „Aris“ aus dem Labor von Professor Scheer in Saarbrücken. Die ipro Consulting GmbH ist auf die

Beratung von Messeveranstaltern spezialisiert und war bereits in anderer Funktion bei der Messe Frankfurt tätig.

AENEIS arbeitet mit einer objektorientierten Datenbank („POET“ vom gleichnamigen Anbieter). In der Praxis bedeutet das: Das Tool reagiert ausgesprochen tolerant auf Änderungswünsche und nimmt dem Anwender aufgrund der immanenten Vererbungsfunktion viele fehlerträchtige Routinearbeiten ab.

Außerdem ist die Software in ihrer jüngsten Ausführung fähig, Bildschirmseiten im Format der Hypertext Mark-up Language (HTML) zu erzeugen, also in einer Form, die über das Intranet verschickt und mit Hilfe eines Browsers abgerufen werden kann. Damit sind die durch AENEIS erzeugten Ablaufdiagramme sozusagen Web-fähig, und sie lassen sich mit wenig Aufwand allen Mitarbeitern zur Verfügung stellen.

Bis zum Jahresende will die Messe Frankfurt die Aufbauorganisation sowie zwanzig Einzelprozesse beschrieben und innerhalb von AENEIS abgebildet haben. Im Dialog mit den Betroffenen ermittelte das Projektteam nicht nur den Ist-Ablauf, sondern fand auch heraus, wer sich gedanklich bereits mit diesem Thema auseinandergesetzt hatte und deshalb als „Process Owner“ in Frage kam.

DIE MESSE

Mit einem Umsatz von 460 Millionen Mark und mehr als 600 Mitarbeitern gehört die Messe Frankfurt zu den größten deutschen Veranstaltern von Fachmessen und Kongressen. Allein in Frankfurt am Main richtet das Unternehmen, das zu 60 Prozent von der Stadt und zu 40 Prozent vom Land Hessen getragen wird, jedes Jahr rund 20 Eigen- und 30 Gastveranstaltungen aus. Hinzu kommen im laufenden Jahr etwa genauso viele Veranstaltungen, die die Messe Frankfurt im Ausland – besonders in Brasilien und China – zum Laufen bringt.

Der Process Owner soll die Diskussion um die Ideallinie des Ablaufs vorantreiben. Er ist allerdings nicht berechtigt, den Prozeß selbständig zu verändern. Die letzte Entscheidung bleibt

der Geschäftsführung vorbehalten. Alle an einem Prozeß beteiligten Mitarbeiter werden in Form eines Workshops mit dem erfaßten Ablauf und der KVP-Intention vertraut gemacht. Für eine ganze Reihe der Pro-



zesse ist das bereits geschehen. Die ersten Diskussionen ergaben sich meist schon während des Workshops – eine notwendige Voraussetzung für den Erfolg der KVP-Idee.

Später lassen sich die Ablaufdarstellungen dann jederzeit über das Intranet auf den Bildschirm holen und auf ihre Verbesserungspotentiale abklopfen. In der Software-darstellung erscheinen die einzelnen Arbeitsschritte als unterschiedlich eingefärbte Kästchen. Jede Farbe entspricht einer Abteilung in der Aufbauorganisation. So ist es möglich, auf einen Blick zu sehen, welche Unternehmensbereiche in welche Prozesse einbezogen sind. Taucht eine Farbe innerhalb eines Ablaufstrangs mehrmals auf, so ist das unter Umständen ein Indiz dafür, dass der Prozeß nicht stromlinienförmig verläuft und folglich optimiert werden könnte.

Wer entdeckt, daß Abbildung und Realität einander nicht entsprechen oder einen Verbesserungsvorschlag zu machen hat, ist ausdrücklich aufgefordert, sich umgehend an das „Orga“-Team zu wenden. Leider muß er dazu noch den konventionellen Weg über das Telefon wählen. Aus bislang ungeklärten Gründen läßt sich über das Intranet der Messe Frankfurt noch keine Antwort per Knopfdruck verschicken. Die Lösung enthält also selbst noch Verbesserungspotential, das die Messe Frankfurt derzeit auszuschöpfen sucht.

Die Diskussionsmöglichkeiten, die das Intranet bietet, werden bereits ge-

nutzt. Die Mitarbeiter können ihre Ideen nicht nur in einer Chatbox ablegen und sie damit zur Beurteilung durch andere freigeben, sondern auch an institutionalisierten Diskussionsforen teilnehmen, die von einem Web-Master verwaltet werden.

Ob dieser Kommunikationsweg mehr Mitarbeiter zum Gedankenaustausch ermutigen wird, als sich gemeinhin daran beteiligen, läßt sich derzeit noch nicht sagen. Wichtig ist jedoch, daß er die Abläufe und den Stand der Diskussion für alle Interessierten transparent macht. „Jeder kann, niemand muss teilnehmen“, erklärt Bill.

Wie der Unternehmensplaner ausführt, besteht der Zweck des Organisationsprojektes keineswegs darin, die Durchlaufzeit der Prozesse zu erhöhen. „Es geht nicht darum, die Vorbereitung von einem Dreivierteljahr auf zwei Monate zusammenzudrücken.“ Ebenso wenig habe die Messe Frankfurt vor, auf diese Weise eine größere Anzahl von Veranstaltungen zu bewältigen.

DAS SYSTEM

Die Messe Frankfurt ist gerade dabei, ihre rund 500 DV-Arbeitsplätze von Netware auf WindowsNT umzustellen. Gleichzeitig führt sie mit R/3 von SAP eine integrierte Standardsoftware ein. Mittelfristig soll auch die Workflow-Komponente des R/3-Systems zum Einsatz kommen. Die Ablaufoptimierung, die sich aus dem kontinuierlichen Verbesserungsprozeß (KVP) ergibt, muß demnach laufend in der SAP-Software nachgeführt werden. Die Anpassung geschieht durch Veränderung der Customizing-Parameter oder durch „Abap“-Programmierung.

Vielmehr ziele der KVP darauf ab, Reibungsverluste zu eliminieren, mehr Planungssicherheit zu schaffen, die Kapazitäten besser auszulasten, die Arbeitsweise benachbarter Abteilungen zu verstehen und die Qualität der Dienstleistungen zu steigern. Oder mit den Worten des Geschäftsführers Hosch: „Wie wollen uns mehr auf die Kunden konzentrieren als auf uns selbst.“ ←