

Niederbayrische Wirtschaft, Oktober 2008, Schwerpunkt Prozessoptimierung und Wertschöpfung, Seite 23.

Prozesse entwickeln

Welche Schritte sind notwendig?

Bevor aufwändig in die Unterstützung der betrieblichen Abläufe investiert wird, sollte der Blick für das Ganze bestehen. Denn entlang der Wertkette der meisten Unternehmen sind höchstens ca. 20 Prozent der Prozessschritte automatisiert. Die meisten Schritte erfolgen also manuell, von Menschen. Alle Abläufe zu fördern, ist ein Ziel des Prozessmanagements.

Was ist in diesem Zusammenhang ein Prozess? Zunächst ist ein Prozess eine regelmäßige Tätigkeit, welche Ressourcen nutzt und ein Ergebnis von Mehrwert generiert. Eine Vielzahl an betrieblichen Abläufen erfüllt diese Definition, zum Beispiel „Interessenten zurückrufen“. Die spannenden Prozesse im Unternehmen sind solche, die mehrere Personen betreffen und teilweise ärgern.

Prozesslandschaft wichtig

Zu den Grundsritten der Analyse von Prozessen gehört die Dokumentation. Erst ein gemeinsamer Informationsstand ermöglicht den gezielten Gedankenaustausch. Es herrscht ja bei den Prozessbeteiligten jeweils eine eigene Meinung zum Prozess. Dabei gilt: „Ein Bild sagt mehr als tausend Worte“. In gemeinsamen Workshops tragen visuelle Aufbereitungen oft besser zum allgemeinen Verständnis bei als ausformulierte Verfahren. Dabei geben graphische Standards wie BPMN eine gute Orientierung. Das Zusammenfügen der Prozessdarstellungen entlang der logischen Reihenfolge hilft beim Erstellen des Gesamtbildes, der Prozesslandschaft des Unternehmens. Die strukturierte Aggregation der Darstellungen liefert als Übersicht das Prozessmodell. Teilweise kommen hierfür professionelle Tools zum Einsatz, insbesondere in IT-intensiven Branchen.

Impulse vom Kunden

Bei den darauf folgenden Gedanken um die Prozessoptimierung sollte ein wesentlicher Impuls natürlich vom Kunden kommen. Das „in den Kunden hinein Versetzen“ kann in gemeinsamen Workshops interessante Anregungen geben. So kann der intern als „Auftrag bearbeiten“ bezeichnete Prozess aus Kundensicht „auf Bestellung warten“ heißen. Andere Anregungen liefern Fragen zur Wertschöpfung. Wie würde der Kunde seine Zahlungsbereitschaft auf die einzelnen Schritte verteilen? Um die Kundenerwartungen an den einzelnen Prozessen detaillierter zu erfahren, wird im Massengeschäft oft auf Instrumente der Marktforschung, wie Onlineumfragen, zurückgegriffen.

Umsetzung durch Projekt

Die Umsetzung von aus Analysen abgeleiteten Maßnahmen zur Prozessoptimierung erfolgt in der Regel im Rahmen eines Organisationsprojektes. Hier gilt es insbesondere die zukünftigen Prozessbeteiligten von Anfang an zu integrieren. Dies fördert die notwendige Akzeptanz gerade bei der Definition neuer Kennzahlen, anhand derer die Prozessleistung zukünftig regelmäßig erfasst werden soll. Die Erfahrung zeigt aber, dass oft die neuen technischen Ressourcen und veränderten Arbeitsschritte zu stark im Fokus stehen und nicht der Mensch. Dies ist oft der Grund, warum Projekte in der Umsetzung scheitern oder warum die Amortisation der Projekte später als geplant eintritt. Man darf nicht vergessen, wer die meisten Schritte im Unternehmen ausführt. Idealerweise ist dies ein starkes und motiviertes Team von Mitarbeitern.

Konrad Kempe, Berater der VEND consulting GmbH

Kontakt:

VEND consulting GmbH
Burgschmietstraße 2-4
90419 Nürnberg

Tel. +49 (0) 911 373 000 10
Fax +49 (0) 911 373 000 29

info@vend-consulting.de
www.vend-consulting.de

Über die VEND consulting GmbH

Die VEND consulting GmbH bietet eine marktorientierte Unternehmensberatung, die aus einer prozessorientierten Perspektive Beratung nicht nur auf den Punkt bringt, sondern sie auch effizient umsetzt. Ziel der Beratung ist primär die Implementierung effektiver und zeitgleich effizienter Prozesse auf Basis derer nachhaltige Wettbewerbsvorteile generiert werden können.

Neben der Entwicklung marktgerichteter Strategien und Konzepte erfasst und restrukturiert die VEND consulting GmbH mit einem anpackenden Projektmanagement auch die dafür notwendigen innengerichteten Leistungsprozesse eines Unternehmens.

Die Marke VEND steht metaphorisch für innovative Techniken und Methoden in den Bereichen der strategischen Geschäftsfeldentwicklungen, der Kundenwirtschaft sowie des Prozess- und Projektmanagements.