

## Es muss nicht an der Strategie liegen, wenn Ihre Ziele nicht erreicht werden

Jürgen Marx und Hans Reihl

Stellen Sie sich folgendes Szenario vor: Mit dem Ziel, die Machtverhältnisse in einer Region nachhaltig zu verändern, wird eine Expansionsstrategie beschlossen. Als erster Schritt muß ein strategisch wichtiges Gebiet besetzt werden. Die Planung sieht dafür den Einsatz von Fallschirmspringern vor. Anschließend soll das Gebiet mit Panzern besetzt werden. Die Umsetzung der Planung scheitert: Das Gebiet ist ein weitläufiges Sumpfgelände. Man hat es nicht gewusst.

### Editorial

Unternehmen sind zunehmend mit den Folgen von IT-getriebenen Veränderungen konfrontiert. Diese erfolgen heute in immer kürzeren Zyklen und nehmen unmittelbar Einfluss auf die Entwicklung der Geschäftsmodelle sowie deren Prozesse, Produkte und Services. Unternehmensziele, und damit die darunterliegenden Prozesse, müssen immer wieder überprüft, nachjustiert oder sogar neu gestaltet werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass die Unternehmensstrategie in einem veränderten Umfeld ihren richtungsweisenden Charakter beibehält und nicht zu einer „stratégie du jour“ verkommt.

Business Engineering wie wir es verstehen, realisiert die Ziele des Business Process Managements und des Change Managements auf den Gestaltungsfeldern Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme.

Im Rahmen unseres Angebots Business Process Management unterstützen wir Unternehmen bei der Ausrichtung und Anpassung ihrer Prozesse und Organisation auf bzw. an die Unternehmensstrategie.

Unser Infoletter möchte in diesem Sinn als eine Initiative verstanden sein, mit unseren Kunden, Interessenten und Netzwerkpartnern über diesen Themenkomplex ins Gespräch zu kommen. Die erste Ausgabe von **pro : b** befasst sich mit der Bedeutung der Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation.

Jürgen Marx

Wer Wettbewerbsverhältnisse am Markt verändern will, kämpft zum Glück mit friedlicheren Mitteln. Er setzt auf Kundenorientierung, Servicequalität, Produktinnovationen. Auch das Feld der Auseinandersetzungen, der Markt, sollte nicht durch Unwegsamkeiten überraschen. Schließlich ist er gut erforscht. Dennoch besteht auch hier das Risiko des Misserfolgs. Weniger durch äußere Gegebenheiten verursacht als durch die fehlende Kenntnis von internen Unzulänglichkeiten.

Sind im Unternehmen die Fragen nach Zielgerechtigkeit und Stringenz der Strategie geklärt, müssen zwei operative Fragen geklärt werden:

- Wie lässt sich das strategische Ziel in die Zielsetzungen für die nun einzuleitenden Optimierungs- und Veränderungsprozesse transformieren?
- Wie kann gewährleistet werden, dass die Organisation verlässlich alle Prozesse in Richtung auf ihre Ziele steuert?

Die verbindliche Antwort darauf zu finden erfordert Wissen und hinreichende Erfahrung bei der Transformation von Strategien auf die Prozess-, Organisations- und IT-Ebene. Nicht weniger wichtig ist die professionelle Distanz externer Beratung, die den Abgleich mit der Außenwelt ebenso ermöglicht, wie eine objektive Bewertung interner Abläufe.

Das probicon-Angebot eines systematisierten und methodisch fundierten Business Engineering erfüllt beide Anforderungen. Wir verstehen es als einen interdisziplinären Managementansatz, bei dem wir betriebswirtschaftliches und informationstechnisches Wissen mit innovativen Denkansätzen verbinden. Damit ist es uns möglich, die Prozesse so zu optimieren, dass sie der Organisationsrealität im Unternehmen angemessen sind und das strategische Vorhaben zum Erfolg führen. Dabei gilt es, die Prozessorganisation im Unternehmen so zu verankern, dass eine zielgerichtete Optimierung der Prozesse akzeptiert und somit möglich wird.

Am Anfang unserer Arbeit steht die Statusermittlung. Sie erfolgt durch eine ganzheitliche Bewertung der Ist-Situation der Prozesse, der Organisation und der IT-Systeme. Im Mittelpunkt steht dabei der Pre Check, ein Bewertungsinstrument, mit dem in Relation zu Referenzprozessen die Reifegrade für diese drei Gestaltungsgebiete ermittelt werden.

Nach der Bewertung ihres jeweiligen Einflusses auf die Zielerreichung erfolgt eine Priorisierung der Optimierungsmaßnahmen. Die Beschreibung der Optimierungshebel bzw. Stellschrauben auf der einen Seite und „Zielfotos“ zur Konkretisierung des angestrebten Prozessergebnisses auf der anderen Seite

strukturieren und detaillieren die notwendigen Maßnahmen.

Business Engineering gibt dem Unternehmen die Sicherheit, seine strategischen Zielsetzungen ökonomisch, zeitgerecht und möglichst reibungslos zu erreichen. Egal, ob durch singuläre Prozessoptimierung, -harmonisierung, -standardisierung oder -outsourcing. Wir begleiten die Transformations- und Optimierungsarbeit im Unternehmen vom Strategie-Workshop bis zum finalen Abgleich der erreichten Ergebnisse mit den Vorgaben des „Zielfotos“. Denn eine richtige Strategie hat es verdient, dass ihre Ziele erreicht werden.

## Projekterfolg: „Unser Bestellwesen erfüllt jetzt alle Anforderungen.“

*Dr.-Ing. Gerd Eßer, Geschäftsführer INPRO Berlin*

In einem Strategie-Workshop zur Festlegung der kurz- und mittelfristigen Strategien und Ziele der INPRO wurde im kaufmännischen Bereich Optimierungsbedarf auf dem Gebiet unseres Bestellwesens erkannt. Hierzu wurde ein Projekt aufgesetzt und ein Team gebildet.

Die Laufzeit des Projektes umfasste – von der Idee bis zur technischen Umsetzung – insgesamt acht Monate. Im Hinblick auf die zukünftigen Anforderungen wurde ein neuer Prozess für das Bestellwesen innerhalb der INPRO definiert, um zu einem durchgängigen, systemunterstützten Bestellprozess zu gelangen. Dabei wurden sowohl die fachlichen Anforderungen des kaufmännischen Bereichs als auch die Wünsche der technischen Bereiche und die interne Unterschriftenregelung berücksichtigt.

Ausgehend von der strategischen Zielsetzung, die Verwaltungsprozesse zu verschlanken, ist es gelungen, mit Hilfe einer unternehmensadäquaten Bestelldatenbank die kaufmännische Bestellabwicklung und Budgetverfolgung allen technischen Bereichen verfügbar zu machen. Damit können die Leiter der jeweiligen Fachabteilungen jetzt ihre für die Beschaffung genehmigten Budgets direkt über das System einsehen. Sie haben dadurch einen direkten Überblick über den im laufenden Jahr angefallenen Material- bzw. Ressourcenverbrauch und über ihr noch zur Verfügung stehendes Restbudget.

Mit der neuen Bestelldatenbank sind die Nachfragen aus den technischen Fachabteilungen an den kaufmännischen Bereich bezüglich Bestell- und Budgetstatus deutlich zurückgegangen. Die interne Bestellabwicklung inklusive der notwendigen Unterschriftenregelung erfolgt jetzt auch elektronisch. Die internen Laufzeiten je Bestellung haben sich halbiert.

Wesentliche Beiträge für unser Unternehmen lieferte probicon nicht nur bei der Optimierung des Bestellprozesses und der Definition der systemtechnischen Anforderungen, sondern auch bei weiteren Vorüberlegungen zur schrittweisen Einführung des Gesamtsystems. Ein durchgängiger und stabiler Bestellprozess ist für uns besonders wertvoll, weil er den Ausgangspunkt für weitere strategische Optionen bildet.

Dr.-Ing. Gerd Eßer ist Geschäftsführer der **INPRO** Innovationsgesellschaft für fortgeschrittene Produktionssysteme in der Fahrzeugindustrie mbH in Berlin. Die INPRO ist ein Joint Venture der Firmen BASF, Siemens, ThyssenKrupp, Daimler, Volkswagen und dem Land Berlin. ([www.inpro.de](http://www.inpro.de))

## Ansprechpartner



### Dipl.-Wi.-Ing. Jürgen Marx

ist geschäftsführender Gesellschafter der probicon GmbH in Berlin. Er besitzt umfangreiche und langjährige Erfahrungen in der Organisations- und Managementberatung sowie im IT-Consulting. Jürgen Marx berät namhafte Firmen unterschiedlicher Branchen in den Gebieten Reorganisation, Prozess- und Systemlandschaft, Prozess-Benchmarking, Prozessoptimierung, Change Management und Prozessmanagement.



### Dipl.-Wi.-Ing. Hans Reihl

Dipl.-Wi.-Ing Hans Reihl hat weit über 10 Jahre Berufserfahrung als Management Consultant. Schwerpunkte seiner Beratungstätigkeit sind Organisations- und Prozessoptimierung, Restrukturierung und Change Management, Strategieentwicklung und Marktanalysen, sowie analytische Methoden für die verschiedensten Produktions- und Dienstleistungsindustrien.

## Ausblick auf die folgenden Ausgaben

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10		Ausgabe 02/10
Change Management		Ausgabe 03/10	

Business Process Management ist neben Change Management eines von zwei großen probicon Serviceangeboten. Bei beiden Serviceangeboten stehen die Gestaltungsfelder Strategie, Prozesse / Organisation und IT-Systeme im Vordergrund.

In den kommenden Ausgaben werden wir als Schwerpunkt jeweils ein Feld unserer Service-Matrix thematisieren. In der Ausgabe 2/10 wird ein weiteres Thema aus dem Bereich Business Process Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

## Impressum

probicon GmbH  
 Mehringdamm 40  
 10961 Berlin  
 Tel.: 030 / 805 86 99-0  
 consulting@probicon.de  
 www.probicon.de