

Potenziale nutzen: Kernprozesse optimieren

Jürgen Marx und Hans Reihl

Was ist zu tun, wenn Unternehmen feststellen müssen, dass sich ihre Marktposition verschlechtert? Die Kundenzufriedenheit ebenso abnimmt wie die Liefertreue und Lieferfähigkeit? Wo liegen die Ursachen, wenn die Produktkosten steigen und die Entwicklung neuer Produkte sowie deren Markteinführung zu viel Zeit beanspruchen?

Nur allzu oft sind es Integrationsprobleme zwischen Abteilungen, die in solch kritischen Situationen auftreten und für die sich niemand im Unternehmen verantwortlich fühlt. Generell entsteht der Eindruck, dass Prozesse nicht aufeinander abgestimmt und Verantwortlichkeiten nicht eindeutig zuzuordnen sind. Und vor allem: der Kunde nicht mehr im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns steht.

Editorial

Gut funktionierende und aufeinander abgestimmte Unternehmensprozesse sind wichtig für den Erfolg eines Unternehmens. An der Gestaltung und Optimierung dieser Prozesse sind häufig eine große Anzahl Personen beteiligt. Deshalb muss klar sein, worauf es bei der Gestaltung von Unternehmensprozessen ankommt und wo Schwerpunkte gesetzt werden sollten.

Die aktuelle Ausgabe unseres Infoletters befasst sich mit dem Thema „Optimierung von Kernprozessen“. Ein Kernprozess in einem Unternehmen bzw. Geschäftsfeld ist genau der eine Wert schöpfende Prozess, dem die größte Aufmerksamkeit im Unternehmen gelten muss. Er sollte nicht nur partiell, sondern von Anfang bis Ende – also „End-to-End“ – betrachtet und optimiert werden.

Lassen Sie sich zeigen, wie sich Unternehmensprozesse besser auf den Kunden ausrichten lassen und wie neben technischen Fragestellungen auch organisatorische Aspekte bei der Optimierung von Prozessen berücksichtigt werden können. Im Gastbeitrag wird u.a. erläutert, was bei der praktischen Umsetzung zu beachten ist.

Jürgen Marx

Letzteres ist bei Wertschöpfungs- bzw. Kernprozessen des Unternehmens besonders problematisch. Denn diese „End-to-End“- Prozesse können nur dann effizient verlaufen, wenn sie konsequent in jeder Phase auf die Bedürfnisse des Kunden ausgerichtet sind. Unter dieser Prämisse müssen sie als ein durchgängiger Gesamtprozess gesehen werden, der mit der Identifikation relevanter Bedürfnisse beginnt, sich über die Marktanalyse, Produktentwicklung, Marketing bis zum Vertrieb erstreckt und erst endet, wenn das Bedürfnis des Kunden durch die entsprechende Produkt- oder Dienstleistung vollauf befriedigt ist.

Es sind vor allem Schnittstellenprobleme zwischen den Einzelprozessen, die die Durchgängigkeit des Gesamtablaufes und damit den Erfolg des Gesamtprozesses gefährden. Sie müssen im Interesse eines optimalen Prozessverlaufs identifiziert und abgestellt werden. Nicht die Optimierung von Einzelprozessen, sondern die des Kern- bzw. Gesamtprozesses muss im Fokus stehen. Das Business Process Management (BPM) bietet geeignete Methoden, mit deren Hilfe sich Prozesse durchgängig – „End-to-End“ – gestalten lassen.

Für den nachhaltigen Erfolg einer Kernprozess-Optimierung ist es unerlässlich, einen Gesamtprozess-Verantwortlichen im Unternehmen zu etablieren, dem die Steuerung des Kernprozesses über den gesamten Prozessverlauf sowie alle Bereichs- und Abteilungsgrenzen hinweg obliegt. Um jedoch richtig steuern zu können, müssen Ziele eindeutig definiert werden. Darüber hinaus braucht der Gesamtprozess-Verantwortliche Instrumente, mit denen er kontrollieren und korrigieren und alle Effizienzpotenziale nutzbar machen kann.

Als neutrales und auf dem Gebiet der Business-Prozess-Optimierung erfahrendes Beratungsteam entwickeln und etablieren wir die unternehmensspezifischen Zielsysteme sowie das für die Prozesssteuerung erforderliche Instrumentarium.

Darüber hinaus gestalten wir zusammen mit unseren Auftraggebern Workshops zur Optimierung des End-to-End-Prozesses.

BPM mit Schwerpunkt auf Optimierungen des End-to-End- Prozesses von Unternehmen

Konrad Marx, SAP Deutschland AG & Co. KG, Berlin

Die Praxis vieler Business Process Management Projekte (BPM) zeigt, dass Unternehmen zwar das Thema BPM als wichtig ansehen, häufig jedoch nicht der erwartete Nutzen daraus resultiert.

Größere Nutzenpotentiale lassen sich erschließen, wenn der Fokus von BMP auf den Kernprozess (End-to-End-Prozess) eines Unternehmens bzw. einer Business Unit gelegt wird. Ein End-to-End-Prozess verläuft beispielsweise von der Generierung von Produktideen über Marktanalysen, Produktentscheidungen, Entwicklung, Produktion / Einkauf bis zu Marketing und Vertrieb.

Vorteile ergeben sich insbesondere aus

- der Festlegung von messbaren Zielen zum Kernprozess durch die Geschäftsführung,
- höherer Transparenz des Kernprozesses durch die Einführung von Prozesskennzahlen (KPI),
- der Erschließung von Prozesspotenzialen durch Überwinden von Prozessbrüchen entlang des Kernprozesses und
- einer klaren End-to-End-Verantwortlichkeit entlang des Kernprozesses.

Chancen, die für das Unternehmen aus der Optimierung von End-to-End-Prozessen resultieren:

- Marktfähigere Produkte durch erhöhte Kundenorientierung im Kernprozess
- Höhere Kundenzufriedenheit
- Reduzierung der Time-to-Market
- Gewinnen von Marktanteilen.

Worauf ist bei der Umsetzung dieses Ansatzes zu achten?

Im Unternehmen ist für den neu konzipierten End-to-End Prozess eine neue Rolle „End-to-End Prozessverantwortlicher“ einzuführen. In dieser neuen Rolle soll er – mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet – den End-to-End Prozess umsetzen, steuern und kontinuierlich weiterentwickeln. Zur Prozesssteuerung werden ihm Prozesskennzahlen für den End-to-End Prozess zur Verfügung gestellt.

Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor ist es, einen Sponsor (verantwortlicher Geschäftsführer oder Business Unit Leiter) zur Unterstützung des End-to-End Prozessverantwortlichen zu finden. Er kann insbesondere helfen, Widerstände aufgrund von Bereichsdenken und dem Festhalten am Bestehenden zu überwinden.

Um risikoreiche Veränderungen zu vermeiden sind die Handlungsfelder Schritt für Schritt anzugehen. Als initialer Schritt bietet sich eine Transformationsstrategie an, die Optimierungspotenziale zum End-to-End-Prozess unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie aufzeigt.

Konrad Marx, Senior Business Consultant bei SAP Business Transformation Services (www.sap.de)

Aktuelle Veranstaltungen

Zum Thema dieses Infoletters findet am 19.05.2011 von 16:00 bis 18:00 Uhr ein kostenloser Workshop in den Räumen der probicon statt, zu dem wir Sie hiermit herzlich einladen wollen.

Anmeldung bitte formlos per eMail an consulting@probicon.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 folgende Ausgabe

	Strategie	Prozesse / Organisation	IT-Systeme
Business Process Management	Ausgabe 01/10	Ausgabe 01/11	Ausgabe 02/10
Change Management	Ausgabe 02/11	Ausgabe 03/10	Ausgabe 04/10

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 2/11 wird ein weiteres Thema aus dem Change Management schwerpunktmäßig beleuchtet.

Impressum

probicon GmbH
 Mehringdamm 40
 10961 Berlin
 Tel.: 030 / 805 86 99-0
 consulting@probicon.de
<http://engineering.probicon.de>