

Prozess-Optimierung: Gleichartige Prozesse standardisieren. Aber nach Maß.

Ludger Leineweber

Unternehmerischer Erfolg ist auf Dauer abhängig von der Bereitschaft und Fähigkeit, Geschäftsprozesse an die Entwicklung der Märkte anzupassen. Diese Anpassung erfolgsversprechend zu konzipieren und zu managen setzt Know how und Erfahrung voraus.

So zeigen sich bei einer qualifizierten Bewertung der Prozesse in den einzelnen Unternehmensbereichen hinsichtlich ihrer Effizienz sowie der Qualität der jeweiligen Prozessergebnisse oft gravierende Unterschiede. Ursache für die von voneinander abweichenden Qualitäten und Performances sind zum einen die über einen längeren Zeitraum gewachsene komplizierte Prozesslandschaft im Unternehmen. Zum anderen sind nicht selten auch standortspezifische Besonderheiten und gesellschaftlich-wirtschaftliche Rahmenbedingungen dafür verantwortlich.

Die Konsequenz scheint eindeutig: Nur eine umfassende Standardisierung von Prozessen kann ihre Effizienz

generell verbessern. Jedoch: Auch ein bisher unangefochtenes Erfolgsrezept führt nicht in jedem Fall zum optimalen Ergebnis.

Bauprojekte, zum Beispiel, können in europäischen Städten durch Standardisierung effizienter, profitabler und auf einem allen gesetzlichen Anforderungen entsprechenden Qualitätsniveau realisiert werden. In einem Wüstenstaat hingegen, unter anderen klimatischen, gesellschaftlichen, kulturellen und rechtlichen Gegebenheiten, sind diese Vereinheitlichungen nicht praktikabel.

Zweifellos ist es der Prozessstandardisierung zu verdanken, dass Industrie- und Dienstleistungsunternehmen eindrucksvolle Rentabilitätssteigerungen verbuchen konnten. Überall, wo es Abweichungen vom definierten Prozessergebnis zu verhindern gilt – in der Stahl- und Automobilindustrie wie auch bei einigen Finanzdienstleistern – sind standardisierte Prozesse unverzichtbar, um Größenvorteile zu stabilisieren und Qualitäten zu verbessern.

Wo jedoch Flexibilität, Kreativität und individuelle Angebote gefragt sind, hat Standardisierung ihre Grenzen. Auf spezielle Kundenwünsche lässt sich nicht mit Produkten aus industrieller Massenfertigung zufriedenstellend reagieren. Und Vertrauen gewinnende Beratungsgespräche sollte man nicht formalisieren.

Prozesse zu optimieren und damit zugleich die Prozesslandschaft eines Unternehmens zu vereinheitlichen und durchgängig zu machen, erfordert die Standardisierung gleichartiger Prozesse. Doch anstelle der Kompromisslosigkeit, mit der sie noch vor wenigen Jahren durchgesetzt wurde, ist heute die Erkenntnis getreten, dass es dabei auf das optimale Maß der Standardisierung ankommt. *Prozesse rigoros zu vereinheitlichen,* gilt heute nicht mehr in jedem Fall als ultima ratio.

Bei der Bestimmung des Standardisierungsgrades sind deshalb größte Sorgfalt geboten. Das Verhält-

Editorial

Globale Standardisierung von Prozessen ist für Manager heute ein verlockendes Instrument, um Qualität und Effizienz im Unternehmen zu steigern. Doch wo liegen hier die Grenzen? Wann ist Standardisierung sinnvoll und wann schadet sie sogar? Welche Prozesse lassen sich standardisieren und in welchem Maße sollten sie vereinheitlicht werden?

Antworten auf diese Fragen gibt Ihnen die aktuelle Ausgabe unseres Infoletters. Diesmal unter dem Motto „Gleichartige Prozesse standardisieren, aber nach Maß“.

Weiterhin erläutert Prof. Klaus Helbig von der Beuth-Hochschule für Technik in Berlin den Status quo bei der Standardisierung von Prozessen sowie deren Vorteile und Herausforderungen im Supply Chain Management.

Jürgen Marx

nis von Normierung und Entscheidungsfreiheit – also von Rationalität und Kreativität – muss in jedem Optimierungsfall neu definiert werden. Dazu müssen – ausgehend von der Unternehmensstrategie und unter Berücksichtigung der Umfeld- und Marktgegebenheiten – die Prozessziele geklärt werden. Für die Festschreibung der entsprechenden Standards werden in erster Linie die internen Best Practises genutzt,

um dann in der Form eines externen Benchmarkings mit anderen Unternehmen abgeglichen zu werden.

Unsere Erfahrung auf dem Gebiet der Prozessoptimierung bietet die Gewähr für optimale Standardisierungen im Interesse größtmöglicher Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit.

Gespräch mit Prof. Klaus Helbig, Beuth-Hochschule für Technik Berlin: „Standardisierung von Prozessen ist ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit“

Welche Bedeutung messen Sie der Standardisierung von Prozessen in Unternehmen zu?

Die Standardisierung von Prozessen ist ein wichtiger Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Sie ist die Basis für Nutzung externer Services, für die Etablierung unternehmensübergreifender Kooperationen sowie für die Nutzung von etablierter Standardsoftware. Die Standardisierung von Prozessen ist in vielen Fällen sogar notwendig, um gegenüber seinen Mitbewerbern keine gravierenden Kostennachteile zu haben.

Wie weit sind Standardisierungen bereits in der Industrie verbreitet?

Die Verbreitung hängt von der jeweiligen Situation des Unternehmens ab. Einflussgrößen sind dabei u. a. die Nutzung von Standardsoftware, die Unternehmensgröße, das Wettbewerbsumfeld sowie der Zwang zur Agilität (Wandlungsfähigkeit). Je stärker die Prozesse standardisiert sind, desto schneller kann ein Unternehmen sich auf neue Rahmenbedingungen anpassen. Insbesondere Prozesse, die keine Differenzierung von den Wettbewerbern ermöglichen, sollten aus Kostengründen standardisiert werden. Typische Beispiele sind die Prozesse der Finanzbuchhaltung oder die EDV-Betriebsprozesse.

Welche Vorteile erzielen Unternehmen daraus?

Die Vorteile entstehen insbesondere auf der Kosten Seite. Durch die Auslagerung von Prozessen zu spezialisierten Dienstleistungsunternehmen können hohe Einsparungen realisiert werden. Die Flexibilität innerhalb des Unternehmens wird durch gute Prozessdokumentation und kurze Einarbeitungszeiten gefördert. Unangenehme Entwicklungen, wie der Aufbau von „Herrschaftswissen“ oder die Etablierung inter-

ner „Fürstentümer“ wird durch Standardisierung vorgebeugt.

Welches sind die Herausforderungen bei der Standardisierung von Prozessen im Supply Chain Management?

Im Supply Chain Management ist der Druck, unternehmensübergreifende Prozesse kostengünstig, schnell und zuverlässig abzuwickeln, besonders hoch. Die reibungslose Abwicklung der Wertschöpfung über mehrere Unternehmensgrenzen hinweg ist ohne Prozessstandardisierung nicht denkbar. Besondere Herausforderungen liegen in der informationstechnischen Unterstützung. Im Bereich der Übertragungsfomate und -techniken gibt es bereits unterschiedliche Standards (z.B. Odette), die lediglich projektspezifisch ausgewählt bzw. angepasst werden müssen. Bei den Prozessen gewinnen Rahmenkonzepte und Referenzmodelle wie SCOR (Supply Chain Operations Reference) immer mehr an Bedeutung.

Was ist bei international ausgerichteten Prozessen im Supply Chain Management zu beachten?

Bei international ausgerichteten Prozessen müssen zunächst legale Anforderungen Berücksichtigung finden. So erfordern bspw. Warenbewegungen innerhalb Brasiliens eine spezielle Abwicklung hinsichtlich der „Nota Fiscal“- Belege mit steuerlichen und logistischen Informationen. Es muss also zunächst eine Analyse der zwingend notwendigen Berücksichtigung lokaler Besonderheiten durchgeführt werden. Weitere Einschränkungen bei der Standardisierung ergeben sich aus den unterschiedlichen Kostenstrukturen sowie dem unterschiedlichen Ausbildungsniveau in Westeuropa und sog. LCCs (Low Cost Countries). In vielen Fällen ist eine Standardisierung

und Automatisierung nur bei einem hohen Lohnniveau sinnvoll.

Welche Möglichkeiten haben Unternehmen, um z. B. im Supply Chain Management auf praxiserprobte Standardprozesse zurückgreifen zu können?

Das bereits erwähnte SCOR Modell bietet bspw. ein etabliertes Rahmenkonzept zur Abgrenzung und Be-

schreibung der Supply Chain Prozesse. Zudem verfügt es über eine Vielzahl von Best-practices und Kennzahlen zur Leistungsmessung. Weitere Quellen sind Branchenstandards z. B. vom Verband der Automobilindustrie (VDA) oder Standards für bestimmte Unternehmensfunktionen, wie die ITIL (IT Infrastructure Library).

Unsere Autoren



Ludger Leineweber berät seit mehr als 15 Jahren Unternehmen auf den Gebieten Business Process Management, Change und Rollout-Management, Projektmanagement, Reorganisation, Lernorganisation sowie Qualitäts- und Verbesserungsmanagement.



Prof. Dr. Klaus Helbig ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Beuth-Hochschule für Technik Berlin. Er lehrt dort Logistik sowie Prozessmanagement und ist Mitautor eines etablierten Lehrbuches seines Fachgebietes.

<http://prof.beuth-hochschule.de/helbig/>

Unser nächstes pro : b - Schwerpunktthema (Ausgabe 02-12):

„Widerstände und Konflikte in Veränderungsprozessen lösen“

In der zweiten Ausgabe befassen wir uns mit den in Veränderungsprozessen auftretenden Widerständen und Konflikten und zeigen dabei auf, wie diese bewältigt und gelöst werden können.

Die Themen der bisher erschienenen pro : b - Ausgaben:

- 04-11: Change und Rollout-Management
- 03-11: Komplexitätsmanagement in wachsenden Unternehmen
- 02-11: Veränderungsmanagement in mittelständischen Unternehmen
- 01-11: Optimierung von End-to-End-Prozessen von Unternehmen
- 04-10: Selbstorganisation in IT-Projekten
- 03-10: Das richtige Team für das Veränderungsprojekt
- 02-10: Prozessoptimierung in IT-Projekten
- 01-10: Transformation der Unternehmensstrategie in Prozesse und Organisation

Die bisher erschienenen Ausgaben finden Sie auch unter <http://engineering.probcon.de/newsletter>

Für Informationen und Anfragen: Jürgen Marx

Impressum

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