

Maß halten

Wer sich nicht auf die wichtigsten Bereiche beschränkt und die Optimierung von Prozessen ausschließlich mit der Frage nach der richtigen Analysesoftware verknüpft, wird Schiffbruch erleiden.

Oft sind es Kundenbeschwerden über zu lange Lieferzeiten, die Unternehmen zwingen, ihre Abläufe einmal unter die Lupe zu nehmen. Auch die Einführung einer ERP-Software ist häufig der Auslöser für eine Bestandsaufnahme, liefert sie doch eine vollständige Sicht auf die wertschöpfenden Kernprozesse und deren Zusammenspiel im Unternehmen. Plötzlich stellt man fest, dass Workflows nicht mehr effizient genug sind und besser organisiert werden könnten. Dabei braucht es nicht einmal solche Anlässe. Die Wirtschaftskrise hat Firmen noch mehr sensibilisiert, ihre Prozesse schlank zu halten und den Servicegrad weiter zu erhöhen. Keine leichte Aufgabe, denn die Logistikketten sind heute komplexer denn je – mehr Zulieferer, eine höhere Produktvielfalt, mehr Schnittstellen zwischen verschiedenen Abteilungen.

Die saubere und zeitnahe Übergabe von Informationen wird zum neuralgischen Punkt. Etwa im Maschinen- oder Anlagenbau. Hier spielen produktbegleitende Dienstleistungen eine wichtige Rolle und entscheiden über die Marktstellung. Die Herausforderung hier: Innerhalb kürzester Zeit muss bei Störfällen nachvollzogen werden, welche Teile mit welcher Seriennummer wann und wo produziert, ausgeliefert und eingebaut wurden. Der reibungs-



lose standortübergreifende Informationsaustausch entscheidet über die Reaktionszeiten und damit über die Kundenzufriedenheit. Insgesamt erwarten Kunden heute, schneller beliefert zu werden. Doch was, wenn etwa der Informationsaustausch bei der Kreditlimitprüfung zwischen Vertrieb und Finanzbuchhaltung nicht richtig funktioniert? Wenn sich die Auslieferung verzögert, weil ein bestimmter Lieferant nicht fristgemäß liefert, der Vertrieb davon aber nichts weiß? Die mangelnde Transparenz innerhalb der Logistikkette ist in vielen Firmen ein Problem. Dabei ließen sich unnötige Verzögerungen vermeiden, würde man alle Prozesse sauber und für alle Beteiligten nachvollziehbar dokumentieren und auf ihre Effizienz hin kontinuierlich überprüfen.

Der Kerngedanke

Es handelt sich hier um den Grundgedanken von Business Process Management, einem von der Gartner Group entwickelten Prinzip zur Optimierung von Geschäftsabläufen. Der Kerngedanke: Es kann nur das verbessert werden, was beschrieben und gemessen wurde. Wie läuft der Prozess insgesamt ab, welche Instanzen sind beteiligt, wo liegen die Schnittstellen und damit mögliche „Gefahrenquellen“? Wichtig dabei: Bevor man ein umfangreiches Projekt aufsetzt und ausgiebig über das richtige Dokumentationstool diskutiert, sollte man mit den Fachabteilungen reden. Oftmals kennen sie die Ursachen für Verzögerungen und Fehler am besten. BPM bedeutet nicht, mittels eines technologischen Werkzeugs aufwendig Daten zu erheben und auszuwerten. Vielmehr geht es zunächst darum, die für den Geschäftserfolg wichtigsten Prozesse zu identifizieren, für alle Beteiligten der Wertschöpfungskette zu dokumentieren und Verbesserungspotentiale zu erkennen – und das möglichst schnell, mit geringem Aufwand und konkreten Ergebnissen. Vor allem Mittelständler laufen aufgrund ihrer knappen Ressourcen Gefahr, sich dabei zu verzetteln. Statt mit Augenmaß an die Sache zu gehen und sich auf ausgewählte Aspekte zu konzentrieren, werden groß angelegte Projekte mit wochenlangen Erhebungen und Analysen gestartet. Dabei käme man viel schneller und deutlich günstiger zum Ziel, vorausgesetzt, man setzt die richtigen Prioritäten.

Mit anderen Worten: Nicht alle Prozesse auf einmal angehen, sondern zunächst nur diejenigen, die das größte Optimierungspotential bieten. Dazu benötigt man keine teuren Analysetools. Gespräche mit den betreffenden Fachabteilungen tun es auch – und meistens besser. Daher ist es wichtig, alle Mitarbeiter einzubezie-

Checkliste BPM: Worauf ein Mittelständler achten sollte

Richtige Reihenfolge:

- ✓ Ziel und Umfang des Projektes genau festlegen
- ✓ zielkonforme Tools und Skills bereitstellen
- ✓ relevante Prozesse zusammen mit den Fachabteilungen identifizieren, dokumentieren und veröffentlichen
- ✓ Verantwortliche für die Prozesse festlegen, Potentiale ermitteln und umsetzen

Umsetzung von Maßnahmen zur Optimierung begleiten, falls möglich:

- ✓ Kennzahlen definieren und messen

Wichtig: BPM lohnt sich insbesondere dann, wenn:

- ✓ Prozesse eine Komplexität erreicht haben, dass Zusammenhänge innerhalb der Wertschöpfungskette einschließlich der einzelnen Zuständigkeiten nicht mehr erkennbar sind
- ✓ Prozessdurchlaufzeiten und Qualität für den Kunden nicht mehr ausreichen

Quelle: Itelligence AG

hen. Letztlich geht es darum, ihnen die Auswirkungen ihrer Tätigkeit auf die vor- und nachgelagerten Glieder der Supply Chain bewusst zu machen. Jeder muss wissen, wie die gesamte Wertschöpfungskette aussieht. Wenn etwa herauskommt, dass sich Lieferungen deshalb verzögern, weil die Termine für die Auslieferung immer noch manuell geplant werden, lassen sich entsprechende Schlussfolgerungen ziehen; in diesem Fall die IT-technische Einbindung der Transportplanung.

Um solche konkreten Maßnahmen ableiten zu können, müssen deshalb die entsprechenden Prozesse zunächst identifiziert und dokumentiert werden. Damit beginnt nach Festlegung der Ziele jedes Business Process Management. Es empfiehlt sich, vor dem Start Ziele, Umfang, Ablauf und Zuständigkeiten des Projektes genau festzulegen. Etwa: Welche Prozesse sollen mit welchen Prioritäten untersucht werden? Gut beraten ist, wer die Ziele so exakt wie möglich festlegt.

Erst im zweiten Schritt sollte man überlegen, ob Kennzahlen erhoben werden sollen und wie. Wenn überhaupt, denn viele Einsparpotentiale lassen sich auch schon ohne teure Analysetools aufdecken. Fakt ist: BPM bedeutet vor allem Prozesse zu beschreiben, zu optimieren. Kennzahlen können helfen, Prozesse in einem zweiten Schritt kontinuierlich zu überwachen. Aber man sollte den zweiten nicht vor dem ersten Schritt machen. **➔ Michael Eilhoff**