

# Leistungsfähiges Prozessmanagement: Prozesse beschleunigen, Profitabilität erhöhen und Qualität sicherstellen

Dr. Oliver Köster/Dr. Michael A. Kurr

Seit vielen Jahren beschäftigt sich die Schuh & Co. mit dem Thema Prozessmanagement. Das Thema ist somit weder neu noch trendy. Die Relevanz aber ist ungebrochen, die Probleme so akut wie eh und je und die ganzheitliche Beherrschung der Disziplin nach wie vor begrenzt.

Die Begründung für die überragende Relevanz sowie die andauernde Aktualität des hier diskutierten Themas ist im Grunde ganz einfach. Ein zufriedener Kunde entsteht dadurch, dass die von ihm nachgefragten Leistungen in der vereinbarten Zeit, in der vereinbarten Menge und zum vereinbarten Preis vom Unternehmen erbracht werden. Und dies nach Möglichkeit nicht nur einmal, sondern so häufig wie nachgefragt und in der stets gleichen oder besseren Performance.

In aller Regel ist hierzu das koordinierte und reibungsfreie Zusammenspiel unterschiedlichster Funktionen, Bereiche, Abteilungen, Teams und Mitarbeiter eines Unternehmens notwendig. Womit wir bereits am Kern des Problems angekommen sind. Prozesse haben die unangenehme Eigenschaft, genau quer zu den etablierten Unternehmensstrukturen zu liegen. Nur leider interessiert das den Kunden meist nicht. Oder haben Sie schon häufiger Aussagen gehört wie z. B. „Die Produkte sind ja in Ordnung, aber im Produktmanagement, der Elektronikentwicklung sowie im After-Sales von denen müsste man wirklich mal aufräumen.“?

So differenziert setzt sich der Kunde mit den Gründen und Ursachen seiner Unzufriedenheit üblicherweise nicht auseinander. Das ist aber auch nicht seine Aufgabe, sondern die des Unternehmens. Es ist daher nur konsequent, wenn der Kunde das Unternehmen dann auch als Ganzes in Sippenhaft nimmt. Es macht für Unternehmen folglich sehr viel Sinn, sich intensiv und explizit mit den Prozessen im Unternehmen auseinanderzusetzen und Fragen zu beantworten wie:

- Welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Anforderungen haben meine Kunden an meine Prozesse?

- Welche unterschiedlichen Prozesse habe ich überhaupt im Unternehmen und wie laufen diese im Detail ab?
- Welche wirklich durchgängigen Prozesse benötige ich?
- Unterstützt oder hemmt meine Organisation die reibungslose Abwicklung eben dieser Prozesse?
- An welchen Stellen kann und sollte ich organisatorische Anpassungen vornehmen, um die prozessuale Leistungsfähigkeit meines Unternehmens zu erhöhen?

Wenn Sie sich nun gar nicht ertappt fühlen, dann schauen Sie doch mal kritisch in Ihr QM-Handbuch und versuchen Antworten auf die von uns soeben gestellten Fragen bzgl. prozessualer Durchgängigkeit und überfunktionaler Zusammenarbeit zu finden. Mit einer hohen Wahrscheinlichkeit werden Sie feststellen, dass sich die dort beschriebenen Prozesse konsequent an den Strukturen des Unternehmens orientieren und die Beschreibung an den kritischen Schnittstellen zu wünschen übrig lässt. Alternativ sind zwar die überfunktional notwendigen Prozesse auch durchgängig beschrieben, funktionieren im Tagesgeschäft aber trotzdem nicht optimal. Die Schnittstellen entlang der Prozesse sorgen für erstaunlich große Reibungsverluste.

Eine bereits etwas ältere aber bis heute aktuelle Analyse der Universität St. Gallen (HSG) ist den Ursachen hierfür auf den Grund gegangen und identifizierte dabei zwei Themen als wesentliche Treiber für die meisten Prozessschwächen und Reibungsverluste.



Einerseits sind dies Barrieren, die durch die hierarchische Ordnung und Struktur von Unternehmen entstehen. An den Schnittstellen zwischen den Managementebenen gehen nicht nur Informationen verloren, sie sind häufig auch der Austragungsort von politischen und taktischen Machtspielen, die einer effizienten Koordination und Steuerung von Prozessen nicht immer dienlich sind. Andererseits sind dies Barrieren, die durch die funktionale und fachspezifische Organisation von Unternehmen entstehen. Auch die Schnittstellen zwischen Unternehmensfunktionen bieten durchaus Potenzial für Reibungsverluste. Dies liegt nicht nur in fachlichen Inkompatibilitäten begründet, sondern durchaus auch an menschlichen Herausforderungen. Sehr unterschiedliche Persönlichkeiten und Menschentypen treffen an den Schnittstellen aufeinander. Man denke exemplarisch z. B. an typische Vertreter des Vertriebs und der Entwicklung.

Häufig satirisch überzeichnet steckt aus Prozesssicht an dieser Stelle dennoch ein nicht unerhebliches Konfliktpotenzial. Das Resultat dieser beiden Phänomene bezeichnet man als „operative Inseln“, welche dadurch gekennzeichnet sind, dass sie durch ihre hierarchischen sowie funktionalen Schnittstellen abgegrenzt sind. Die Mitglieder dieser operativen Inseln könnte man auch als den jeweils innersten Kreis des Vertrauens bezeichnen. Diese operativen Inseln sind nicht nur im laufenden Tagesgeschäft häufig suboptimal aufeinander abgestimmt, sondern tendieren dazu, sich relativ unabhängig voneinander zu entwickeln und zu optimieren, ohne dabei immer das Gesamtoptimum im Blick zu haben. Ein bis heute in fast allen Unternehmen zu beobachtendes Phänomen.

Auf das Thema Prozesse übertragen ist also darauf zu achten, welche Art von Kundenbedürfnissen durch welche Art von Prozessen durchgängig, das heißt von Hierarchie und Funktion unabhängig, bedient werden sollten. Ein griffiges Beispiel hierfür ist stets der Auftragsabwicklungsprozess, den es in sehr unterschiedlichen Ausprägungen in jedem Unternehmen gibt.

Im Rahmen dieses Journals finden Sie z. B. die Fallstudie der Schott forma vitrum AG in St. Gallen. Dort zeigen wir auf, wie man einen Auftragsabwicklungsprozess mit kleineren, kundenindividuellen Entwicklungsanteilen ganzheitlich und differenziert analysieren und optimieren kann.

Ein solcher Prozess muss fundamental anders aussehen als ein Prozess, der z. B. Katalogkunden aus dem Standardsortiment bedient oder ein solcher, der für den Kunden echte Produktinnovationen zu realisieren hat. Alle drei Prozesse waren in mehr oder weniger expliziter Form gleichzeitig im Unternehmen vorzufinden. Diese Tatsache wurde im Rahmen eines Projekts mit Schuh & Co. herausgearbeitet sowie prozessual und organisatorisch verankert und umgesetzt. Nur ein Beispiel für eine gelungene Initiative zur Prozessverbesserung, die in der Praxis sehr viele unterschiedliche Facetten und Ausprägungen haben kann.

### **Ebenso durchgängig wie Ihre Prozesse selbst sollte das methodisch konzeptionelle Vorgehen sein**

Von Durchgängigkeit im Rahmen von Prozessverbesserungen sprechen wir erst dann, wenn es gelingt, die Strategie eines Unternehmens wirkungsvoll und gewinnbringend mit der operativen Ebene zu verzahnen und aufeinander abzustimmen.

Diese Idee klingt logisch bis trivial, ist aber in der Praxis ein ausgesprochen anspruchsvolles Unterfangen. Es gibt nur wenige Unternehmen, die es verstehen, ihre Strategie systematisch über die Prozesse hinweg bis auf die Ebene der Aktivitäten herunter zu brechen und dabei gleichzeitig Ideen und Impulse von Seiten der Mitarbeiter nicht nur zuzulassen, sondern effektiv in die Diskussion mit einfließen zu lassen und auch umzusetzen. Oftmals fehlt es an dieser Stelle bereits an einer entsprechenden konzeptionellen Vorgehensweise in Form geeigneter Prozesse, Plattformen und Gremien.

Top-down ist es möglich, auch weitreichende, strategisch notwendige Veränderungen im Unternehmen zu treiben. Die aktive, auch inhaltliche Einbindung der Mitarbeiter dagegen bringt in aller Regel Ideen und Veränderungen zur evolutionären Weiterentwicklung der Ablaufprozesse des bestehenden Geschäfts hervor. Es braucht top-down die Leitplanken und Richtungen nicht zuletzt in Form klarer Zielvorgaben, während es auf der Aktivitätsebene notwendig ist, die operative Exzellenz des Tagesgeschäfts im Sinne eines KVP weiter zu entwickeln. Dies ist nur mit der aktiven Beteiligung möglichst vieler Mitarbeiter umsetzbar.

Zur erfolgreichen Durchführung von Initiativen und Projekten, welche dieser Durchgängigkeit Rechnung tragen, ist es hilfreich, einem klaren Bezugsrahmen folgen zu können, der einer Orientierung und Leitplanken gibt. Wir empfehlen und nutzen in einem solchen Fall den Prozessmanagement-Navigator. Er verbindet alle notwendigen Projektbausteine zu einem Gesamtkonzept, stellt den inhaltlichen Bezug zwischen ihnen her und schafft damit die Grundlage für ein systematisches und aufeinander abgestimmtes Vorgehen (Abb. 1).

Eine der Besonderheiten des Prozessmanagement-Navigators besteht darin, dass er die Analysephase nicht mehr wie sonst üblich strikt von der Gestaltungs- und Umsetzungsphase trennt. Die jeweils notwendigen Aktivitäten werden soweit wie möglich parallelisiert, um auch durch schnelle Erfolge die Motivation und Energie für das Vorhaben insgesamt aufrecht zu

erhalten. Weiterhin besteht der Navigator aus einzelnen Vorgehensmodulen, die in Summe stimmig ineinander greifen und sich somit wirkungsvoll zu einem Gesamtkonzept verzahnen. Auf die einzelnen Module wird nachfolgend kurz eingegangen.

**Die inhaltlich aufeinander abgestimmten und ineinandergreifenden Module des Prozessmanagement-Navigators stellen die Wirksamkeit des gesamten Vorhabens sicher und helfen, den Überblick zu bewahren**

**Strategiekklärung:** In diesem Modul geht es vor allem darum, dass die Unternehmensleitung eine klare Bedarfssituation und Zielvorstellung für die Initiative entwickelt. Die wirkungsvolle Kommunikation dieser Ausgangslage bildet dabei den Startpunkt zur Neugestaltung der Unternehmensprozesse. Im Rahmen dieser Kommunikation ist es notwendig, den Mitarbeitern auch ein gewisses Gefühl von Dringlichkeit zu vermitteln, da Dringlichkeit einer der wesentlichen Treiber für Veränderungsbereitschaft ist. Dies ist vor allem in Situationen vordergründiger Stärke des Unternehmens von besonderer Bedeutung, da eine fehlende Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitern ein ernsthaftes Problem für das Veränderungsvorhaben darstellen wird. Nach Möglichkeit wartet man aber mit derartigen Aktivitäten nicht solange, bis der Handlungsbedarf für alle klar erkennbar wird, da es unter Umständen dann bereits zu spät sein kann.

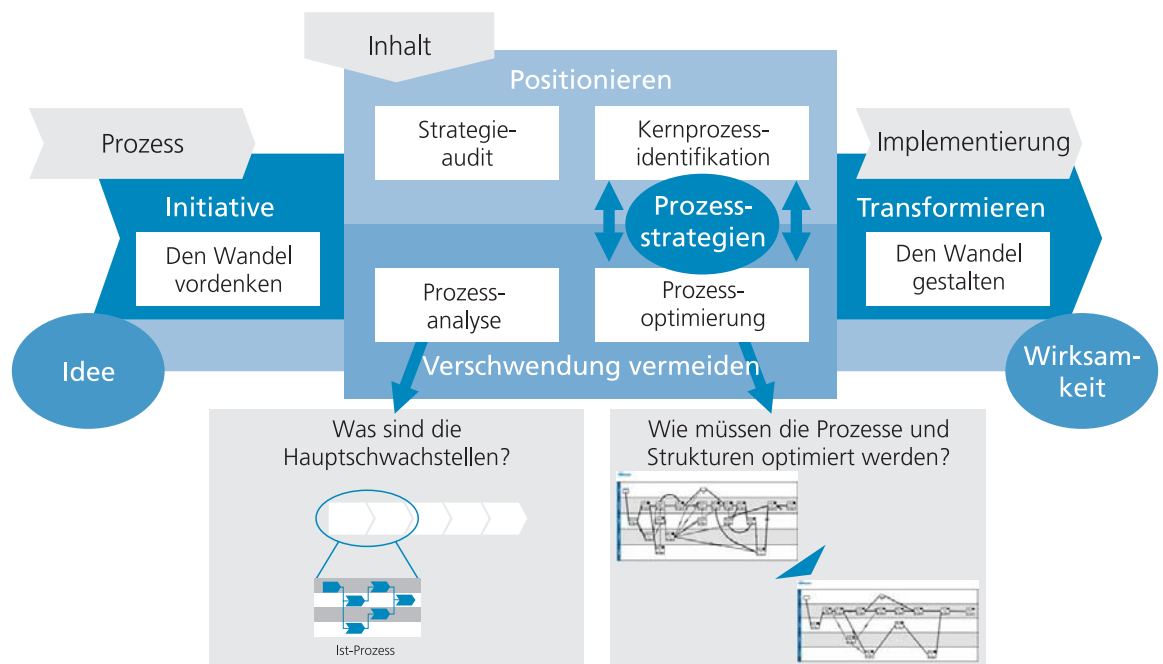


Abb 1: Leistungsfähiges Prozessmanagement mit dem Prozessmanagement-Navigator

Die wesentliche Aufgabe des Top-Managements in diesem Modul besteht darin, eine Strategie zu definieren oder eine bestehende zu überprüfen und auf Basis einer Analyse des Umfelds sowie der eigenen Stärken und Schwächen auf ihre Tauglichkeit und Umsetzbarkeit hin abzuklopfen. Die Diskussion auf Leitungsebene führt dazu, dass vormals implizit vorhandene Annahmen explizit gemacht werden und das gemeinsame Verständnis für Sinn und Zweck der Ausrichtung des Unternehmens hergestellt respektive vertieft wird. Die Dokumentation der Diskussionen und Ideen schafft zusätzlich die Grundlage für deren Kommunizierbarkeit in die Breite.

Das konkrete Ergebnis des Moduls sind klare Handlungsprioritäten in Form Strategischer Erfolgspositionen (SEP's), in denen das Unternehmen dank besonderer Fähigkeiten oder gezielter Aufbauarbeit mittel- bis langfristig überdurchschnittliche Erträge erzielen kann. SEP's repräsentieren somit auf besonders anschauliche Weise die externe Kundensicht auf die Prozesslandschaft eines Unternehmens. Sie bilden folglich auch die Grundlage dafür, die Strategie in den nachfolgenden Schritten systematisch auf Prozesse und Aktivitäten herunter zu brechen, dabei den Kunden ins Zentrum der Betrachtung zu stellen und auf diese Weise erfolgreich und für alle verständlich operationalisierbar zu machen. Somit entspricht dieses Vorgehen vollständig dem Leitgedanken von Lean-Management, nämlich nach Möglichkeit alle Aktivitäten auf das zu fokussieren, was aus Sicht des Kunden wertig ist.

#### **Prozessarchitektur, -portfolio und -strategien:**

Die Prozessarchitektur stellt eine Visualisierung der Prozesslandschaft des Geschäftsmodells des Unternehmens auf einer hoch aggregierten Ebene dar. Diese Prozesslandschaft ist oftmals nur scheinbar allen Beteiligten klar und erst die definierte und eindeutig beschriebene Visualisierung führt zu deren Diskutierbarkeit und Kommunizierbarkeit, ohne dass die Diskussionen schon auf Ebene von Missverständnissen zum Scheitern verurteilt sind. Ist sie erstellt, können alle Prozesse vor dem Hintergrund ihrer Bedeutung zur Erreichung der formulierten SEP's reflektiert und strategisch gewichtet werden. Kombiniert mit einer Einschätzung der aktuellen Leistungsfähigkeit der Prozesse im Vergleich zu den jeweils besten Wettbewerbern ergeben sich klare Handlungsprioritäten, welche Prozesse in welche Richtung umzustrukturieren sind.

Das Hilfsmittel zur Unterstützung und Visualisierung dieser Diskussion stellt das Prozessportfolio dar. Das Portfolio wird durch die beiden Achsen Prozesseffektivität und Prozesseffizienz aufgespannt. Effektivität steht in diesem Fall für den relativen Beitrag des

Prozesses zur Erreichung der dem Prozess prioritär zugeordneten SEP. Konkret kann das der Beitrag des Prozesses zur Erfüllung bestimmter Kundenanforderungen sein, wie z. B. Betreiberwirtschaftlichkeit. Effizienz hingegen steht für das relative Maß an Mitteleinsatz, welches für den entsprechenden Beitrag zur SEP-Erreichung notwendig ist. Die Mitte des Portfolios wird entlang beider Achsen jeweils durch die Leistungsfähigkeit des besten Wettbewerbers definiert. Im Rahmen der Diskussion werden alle Prozesse der Architektur vor dem Hintergrund dieser drei Aspekte diskutiert und in das Portfolio eingetragen. Darüber hinaus können die Prozessstrategien, welche zur gezielten Steigerung von Effektivität und Effizienz verfolgt werden sollen, unmittelbar eingezeichnet, begründet und mit konkreten Maßnahmen zu deren Umsetzung belegt werden. Diese Maßnahmen sind mit den folgenden beiden Aspekten abzugleichen:

1. Im Rahmen der im nächsten Schritt durchzuführenden partizipativen IST-Prozessanalyse sollen und werden zusätzliche Maßnahmenvorschläge von den Mitarbeitern kommen. Dies ist gut und richtig. Am Ende des Tages müssen aber alle zur Umsetzung verabschiedeten Maßnahmen in sich stimmig sein. Es dürfen also keine sich widersprechenden Maßnahmen verabschiedet werden, noch sollten solche umgesetzt werden, die keinen klaren Beitrag zur Zielerreichung liefern. Dieser Abgleich ist explizit durchzuführen.
2. Die Maßnahmen müssen den Ansprüchen und Prinzipien operativer Exzellenz genügen. Es ist zu überprüfen, ob alle notwendigen Treiber zur Erreichung von prozessualer Exzellenz adressiert und mit Maßnahmen belegt sind. Hierzu bedient man sich z. B. eines Bezugsrahmens zu operativen Exzellenz (kurz: OPEX), der Vollständigkeit und sinnvolle Chronologie der abgeleiteten Maßnahmen sicherstellt.

Das Ergebnis ist ein Maßnahmenpaket, welches in Summe die strategische Ausrichtung mit der evolutionären Entwicklung der operativen Exzellenz kraftvoll verbindet. Das Portfolio stellt somit den entscheidenden aber meist fehlenden Brückenkopf zwischen strategischer und operativer Ebene dar (Abb. 2).

**Prozessanalyse und -optimierung:** Die Mitarbeiter des Unternehmens müssen bereits in die Gestaltung des Wandels zwingend einbezogen werden. Die Prozessanalyse stellt hierfür das wesentliche Vehikel dar. Im Rahmen der Prozessanalyse werden zunächst für die wichtigsten Prozesse die IST-Zustände mit allen ihren Schwächen erfasst und modelliert.

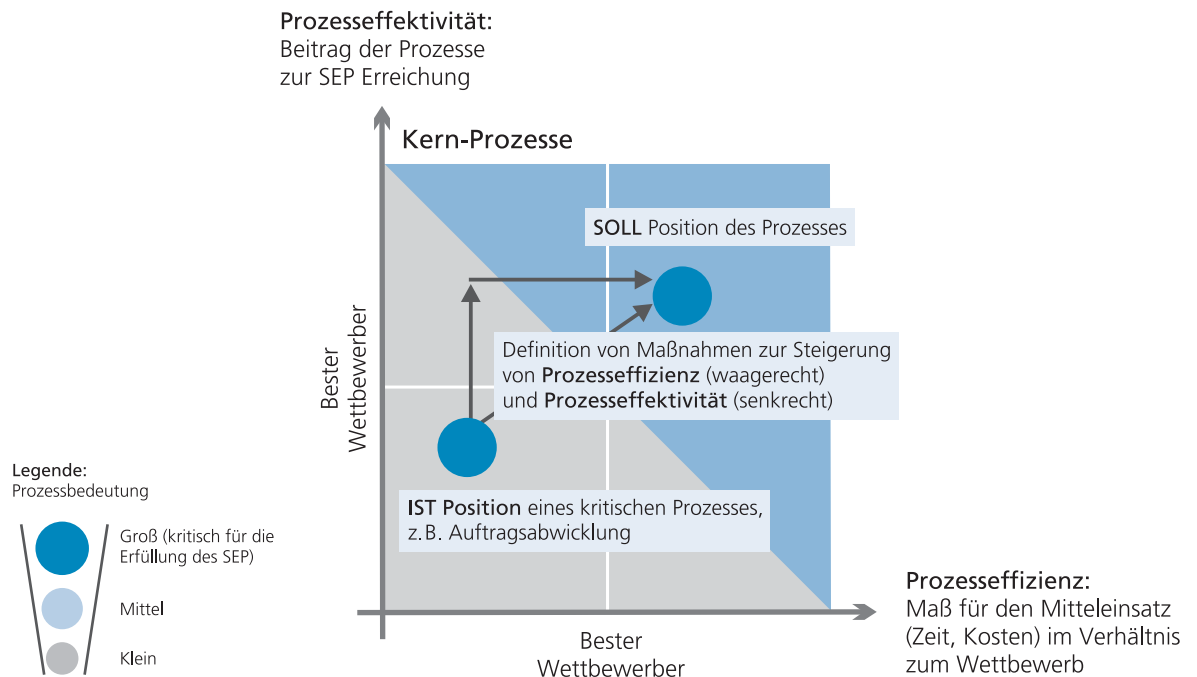


Abb. 2: Das Prozessportfolio zur Visualisierung strategischer Prioritäten

Hierbei stehen heutzutage fünf Leitfragen im Vordergrund:

1. Was soll der Prozess erreichen? Welche z. B. SEP's oder Kundenanforderungen sollen übergreifend durch den Gesamtprozess und im Einzelnen durch die Prozessschritte realisiert werden?
2. Sind die einzelnen Prozessschritte sinnvoll und mit ihren Inputs sowie Outputs klar definiert? (Sicherstellung eines optimalen Prozessschrittgerüsts)
3. Sind die Prozesse zur Vermeidung chronischer Engpässe kapazitativ synchronisiert? (Sicherstellung des Flussprinzips)
4. Wie wird die Prozessdurchführung zur Erreichung einer bestmöglichen Prozessleistung aktiv geplant und gesteuert? (Sicherstellung von Planung und Steuerung z. B. durch PULL-Prinzipien)
5. Wie wird die Prozessleistung gemessen und wie wird die Rückkoppelung, also der Abgleich von IST- zur SOLL-Prozessleistung, zur Absicherung und Weiterentwicklung des Leistungsniveaus verarbeitet? (Sicherstellung der fortlaufenden Leistungssteigerung)

Wie das im Rahmen eines Projekts konkret aussehen kann, ist wiederum exemplarisch in dem in dieser Ausgabe veröffentlichten Fallbeispiel der Schott forma

vitrum AG auszugsweise beschrieben. Dort wurde die Methodik der Wertstromanalyse für administrative Bereiche angewendet. Es gibt hierzu noch eine Reihe alternativer Möglichkeiten, die vor dem Hintergrund ihrer jeweiligen Stärken und Schwächen sowie der akuten Unternehmenssituation situationsspezifisch zu beurteilen sind. Es kann an dieser Stelle keine pauschale Empfehlung über die anzuwendende Methodik abgegeben werden.

Ohne ein klares Verständnis über die wahre IST-Situation der Prozesse im Unternehmen ist die Identifikation der korrekten Ursachen von Fehlern und Verschwendung nicht möglich. Es können keine wirkungsvollen Maßnahmen, welche auf genau diese Ursachen abzielen haben, abgeleitet werden. Ferner braucht es die wahre IST-Situation, um die Differenz zwischen einem zu erreichenden SOLL- und dem IST-Zustand sauber beschreiben zu können. Genau diese Lücke ist es nämlich, die es mit konkreten Maßnahmen zu belegen gilt. Es bleibt noch festzuhalten, dass es an dieser Stelle nicht ausreichend ist, die Prozesse auf Basis ihrer Beschreibungen in den QM-Handbüchern und SOP's zu beurteilen. Diese weichen vom gelebten Tagesgeschäft fast immer substantiell ab und dürfen daher auf keinen Fall zur Ursachenanalyse und Maßnahmenentwicklung herangezogen werden.

Das Ergebnis dieses Moduls besteht schlussendlich aus zwei Bausteinen. Einerseits bilden die im Rahmen der Prozessanalysen erstellten Maßnahmenlisten die

Grundlage zum Abgleich mit den top-down Maßnahmen. Hieraus leitet sich eine ganzheitliche Umsetzungsroadmap ab. Andererseits muss das im Rahmen dieses Moduls eingeübte Vorgehen in einen internen Prozess „Prozessmanagement“ überführt werden, damit es nicht bei einer Einmalaktion unter Hinzuzug externer Ressourcen bleibt, sondern das Unternehmen „Prozessmanagement“ als eigenen Prozess unternehmensweit etabliert. Als wichtig erweist sich bspw. die klare Verankerung von Prozesseignern und die Einführung prozessorientierter Leistungsdialoge.

Die Begleitung durch erfahrene, externe Berater ist zunächst empfehlenswert. Sie bringen die methodisch konzeptionelle Erfahrung mit, haben vergleichbare Situationen schon in anderen Unternehmen erlebt und gemeistert und können daher Stabilität, Ruhe und vor allem auch Sicherheit in die anstehende Veränderung mit einbringen. Das Ziel muss es aber sein, die Mitarbeiter im Rahmen von Schulungen zu befähigen, die kontinuierliche Prozessanalyse und -optimierung mittel- bis langfristig selbstständig durchführen zu können. In großen Unternehmen bietet sich an dieser Stelle häufig ein Train-the-Trainer Konzept an, über welches das Wissen schlussendlich in die gesamte Organisation getragen und umgesetzt werden kann.

**Umsetzungs- und Erfolgscontrolling:** Einen wichtigen Beitrag zum Erfolg von Prozessverbesserungen stellt ein sauber aufgesetztes Umsetzungs- und Erfolgscontrolling dar. Dieses muss in der Lage sein, mindestens die folgenden drei Aspekte transparent zu machen:

1. Umsetzungserfolg auf Maßnahmenebene in Abhängigkeit ihres Beitrags zur Gesamt-Zielerreichung
2. Leistungsfähigkeit der Prozesse anhand der generierten Prozess-Outputs
3. Leistungsfähigkeit der einzelnen Prozessphasen in Abhängigkeit ihres Beitrags zum Prozess-Output

Punkt 1 dient der Sicherstellung der Umsetzung auf Ebene der einzelnen Maßnahmen. Da die Summe der Maßnahmen zur Erreichung des Änderungserfolgs beitragen soll, ist es auf dieser Ebene wichtig, den jeweiligen Ergebnisbeitrag der einzelnen Maßnahmen zur Gesamt-Zielerreichung im Blick zu haben. Die Gesamt-Zielerreichung ist häufig auf Ebene der Outputs von Prozessen definiert wie z.B. die Durchlaufzeit eines Auftragsabwicklungsprozesses. Insofern muss Punkt 2 sicherstellen, dass Transparenz bzgl. der jeweiligen Zielerreichung auf Ebene dieser Prozess-Outputs herrscht. Der konzeptionell entscheidende Schritt ist nun Punkt 3, der Transparenz darüber

herstellt, wie sich die Leistungsfähigkeit des Gesamt-Prozesses auf die einzelnen Prozessphasen verteilt und welchen Beitrag jede einzelne Phase zum Gesamtergebnis leistet. Punkt 3 sorgt somit für das Verständnis, wie der Gesamt-Prozess ineinandergreift und aus welchen Einzelbestandteilen sich das Prozessergebnis zusammensetzt.

Obleich von überragender Bedeutung, gibt es dennoch kaum Unternehmen, die eine solche Transparenz über ihre End-to-End Prozesse besitzen. In aller Regel findet man Unmengen an KPI's und Kennzahlen, die zwar alle einen gewissen Erkenntnisgewinn beinhalten, in Summe aber keine Geschichte erzählen und auch nicht in wechselseitige Abhängigkeit gebracht wurden. Für den Umsetzungserfolg ist es aber wichtig, dass alle Mitarbeiter den Aufbau der Prozesse verstehen und ihren spezifischen Wertbeitrag genau kennen. Erst die Transparenz hierüber führt zu einem Prozessergebnis, das durch die Mitarbeiter auch als echte Teamleistung wahrgenommen wird.

Zur Unterstützung der Punkte 2 und 3 nutzt Schuh & Co. das „Value Tree“-Konzept, welches auf die spezifischen Herausforderungen im Prozessmanagement adaptiert wurde. Es stellt sicher, dass der neu zu gestaltende Prozess auf die 1-2 wichtigsten Ziele konzentriert wird und leitet hieraus für jede Prozessphase den spezifischen Ergebnisbeitrag ab. Das Ergebnis ist kein Datenfriedhof, sondern ein extrem fokussiertes, prozessual aufgesetztes Instrument, welches eine Geschichte erzählt und daher verstanden und als Steuerungsinstrument akzeptiert wird.

**Die Durchgängigkeit des Vorgehens, die aktive Mitarbeiterpartizipation sowie die organisatorische Verankerung des Themas sind die wichtigsten Treiber für den nachhaltigen Erfolg**

Die Strategie muss konsequent mit den wichtigsten Prozessen und hierüber mit allen erfolgskritischen Aktivitäten verknüpft und in Abhängigkeit gebracht werden. Das wichtigste Instrument hierfür ist das Prozessportfolio, welches die Strategie in ihre Konsequenzen für die Prozesslandschaft übersetzt und von dort den Ausgangspunkt zur Formulierung konkreter Prozess-Strategien und passender Maßnahmenpakete bildet.

Diese top-down gesetzten Vorgaben sind einerseits mit den Ideen und Impulsen der Mitarbeiter und andererseits mit dem Wissen um die Prinzipien operativer Exzellenz in einem Diskurs zu konfrontieren, abzugleichen und zu einem „Gesamt-Veränderungskunstwerk“, d. h. einer ganzheitlich orchestrierten und

aus Maßnahmenpaketen bestehenden Roadmap zu kombinieren. Das aktive Abstützen auf das Wissen und die Inputs der Mitarbeiter stellt dabei die Akzeptanz für die Veränderung, für die darin notwendigen Maßnahmen und damit schlussendlich für deren erfolgreiche Umsetzung sicher.

Für die nachhaltige Wirksamkeit solcher Initiativen ist es schlussendlich unerlässlich, die strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen zu schaffen, die gemachten Erfahrungen erfolgreich in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu überführen. Dies kann z. B. mittels der weiter oben skizzierten und institutionalisierten Leistungsdialoge geschehen. Ziel ist es, Prozessverbesserungen zum Bestandteil des Tagesgeschäfts eines jeden Mitarbeiters zu machen und nicht nur projektbasiert auf Anordnung des Managements zu erzwingen. Gelingt es aber, die Ideen einer solchen Initiative nachhaltig im Unternehmen zu verankern, so ist ein wichtiger Baustein für die mittel- bis langfristige Überlebensfähigkeit gelegt.

Die Erfolgsfaktoren im Überblick

1. Methodisch konzeptionelle Durchgängigkeit des Vorgehens
2. Explizite Strategiekklärung und -kommunikation
3. Prozessuale Zielvorgaben (nachvollziehbar aus der Strategie abgeleitet)
4. Systematische Überprüfung der Prozessleistung (inkl. der einzelnen Prozessphasen)
5. Durchgängige Beschreibung der wichtigsten Prozesse bis auf Aktivitätenebene
6. Aktive und frühe Einbindung der Mitarbeiter
7. Überführung des Projekterlebnisses in einen KVP

Unsere Erfahrungen aus über 20-jähriger Projektstätigkeit zeigen, dass teilweise auch dramatische Prozessverbesserungen durch Stabilisierung, Beherrschung und kontinuierlicher Verbesserung nicht unüblich sind. So sehen wir als Ergebnis unserer Projekte regelmäßig drastisch reduzierte Durchlaufzeiten, stark gesunkene Durchlaufzeitschwankungen, reduzierte Bestände sowie eine substantiell gestiegene Liefertermintreue. Nachfolgende Aufstellung zeigt exemplarisch die in einem Projekt erreichte Steigerung der Leistungsfähigkeit eines Auftragsabwicklungsprozesses:

Kennzahl	Projektstart	Projektende
Auftragsbestätigung in 24h	45 %	97 %
Termintreue der Lieferanten	51 %	85 %
Standardlieferzeit	32,9 Tage	14,3 Tage
Liefertermintreue zum Kunden	36 %	78 %
Lagerreichweite	2,7 Monate	2,4 Monate

Wenn Sie wissen möchten, wo Sie stehen bzgl. der Leistungsfähigkeit Ihres Prozessmanagement-Ansatzes, so stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Im Rahmen eines eintägigen Prozessmanagement-Audits werden wir Ihnen eine klare Vorstellung davon vermitteln, wie Ihr derzeitiger Leistungsstand ist, wo die größten Potenziale für Sie liegen und wie Sie diese erfolgreich heben können. Melden Sie sich bei uns!

#### Weiterführende Literatur

- Schuh, G. / Friedli, T. / Kurr, M. A. (2006):** Prozessorientierte Reorganisation, Hanser Verlag, München, 2006
- Friedli, T. et al. (2010):** Roadmap to Operational Excellence in the Pharmaceutical Manufacturing, Editio Cantor Verlag, Aulendorf, 2010
- Friedli, T. et al. (2006):** Operational Excellence in the Pharmaceutical Industry, Editio Cantor Verlag, Aulendorf, 2006
- Kotter, J. P. (2008):** A sense of urgency, McGraw-Hill Professional, Columbus, 2008
- Pümpin, C. / Amann, W. (2005):** Strategische Erfolgspositionen – Kernkompetenzen aufbauen und umsetzen, Haupt Verlag, Bern, 2005

#### Kontakt

**Dr. Stephan Krumm**  
 Telefon: +49 2405 459 02  
 stephan.krumm@schuh-group.com