

# Prozessorganisation als Wettbewerbsfaktor

Jürgen Schulte, agiplan GmbH



Jürgen Schulte ist Senior Consultant bei der agiplan GmbH.

Kunden wünschen immer variantenreichere Produktausprägungen und noch schnellere Reaktionen. Das degradiert Qualität und Preis zu Selbstverständlichkeiten; gefragt ist organisatorische Leistungsfähigkeit.

Je mehr sich Produkte und Leistungen etwa bei Qualität und Preis angleichen, um so schwieriger wird eine Abgrenzung gegenüber Wettbewerbern. Deshalb gewinnt organisatorische Leistungsfähigkeit rapide an Bedeutung. Das Ziel steht dabei fest: nachhaltige Effizienzsteigerung mittels schlanker, sicherer sowie transparenter Prozesse und Strukturen. Merkmale wie Flexibilität, Reagibilität und Innovationstempo stehen ganz oben auf der Agenda.

Nach außen zeigt sich die organisatorische Leistungsfähigkeit eines Unternehmens primär an dessen rascher, sicherer und durchgängiger Auftragsabwicklung. Dabei gelten die aus

## In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie eine Prozessorganisation verbessert werden kann,
- von welchen Maßnahmen der Erfolg einer Reorganisation abhängt,
- wie eine Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit erzielt werden kann.

den PPS-Systemen hervorgegangenen ERP-Systeme (Enterprise Resource Planning Systems) als informationslogistische Grundlage. Als bereichsübergreifende Hilfsmittel halten sie für Anwender aller Arbeitsplätze redundanzfreie, einheitliche Informationen aus diversen Anwendungsgebieten (wie Material-, Personal- und Finanzwesen sowie Produktion) vor. Business Intelligence und andere neue Ansätze ergänzen ERP etwa um Data Mining Tools, Kalkulationsprogramme, Simulationswerkzeuge und Informationsportale. Mit deren Einsatz allein ist das Ziel einer optimierten Auftragsabwicklung aber nicht zu erreichen. Die Basis für die Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit bilden die konsequente Analyse und Neugestaltung der Organisationsstruktur, der Prozessketten und deren IT-Unterstützung. Erst die Prozessvisualisierung schafft jene Transparenz, die nötig ist, um zeitnah Verbesserungspotentiale zu erschließen und nutzen, um so zu einer

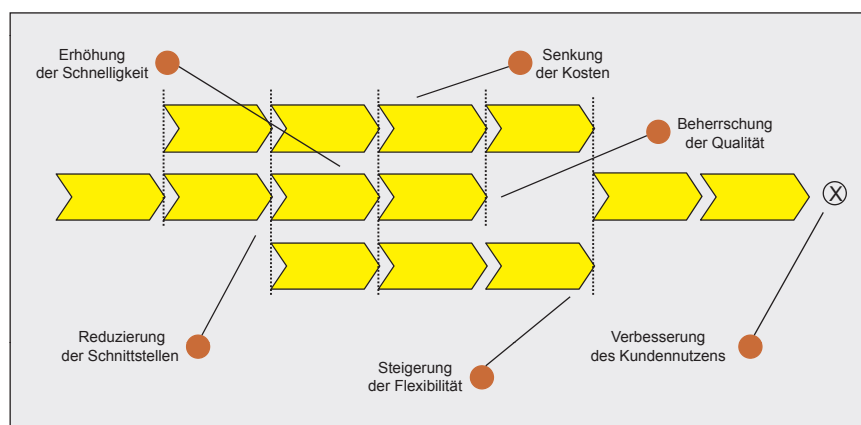
schnittstellen- und reibungsarmen Abwicklung zu kommen.

## Analyse der Strukturen

Der erste Schritt bei der Novellierung der Prozessorganisation ist die Analyse der derzeitigen Strukturen und Abläufe. Sie sind oft über Jahre eingefahren und machen Unternehmen schwerfällig. Das Vorgehen sensibilisiert aber nicht nur bezüglich tradierter Betriebsinterna. Vielmehr fördert man so deren exakte Beiträge zur aktuellen Wertschöpfung und Kundenorientierung zu Tage.

Daran schließen sich Bewertungen der Planungs-, Dispositions- und Steuerungslogik als Eckpfeiler einer effektiven Realisierung an. Parallel dazu wird das Informations- und Kommunikationsverhalten betrachtet. Auf Basis der so gewonnenen Erkenntnisse geht es an die Prüfung der aktuellen Buchungslogik. Es ist zu klären, wie und wann Buchungen von Aufträgen

Bild 1: Optimierungspotentiale in den Prozessketten (Quelle: agiplan).



und Materialien erfolgen. Schließlich erfordert eine wirklichkeitstreuere Planung und Steuerung ein Maximum an Transparenz.

Eine externere Betrachtung der anstehenden Aufgaben ist nicht nur wegen des Know-hows der Spezialisten ratsam. Auch wegen deren Offenheit im Umgang mit liebgehabten Gewohnheiten, die kritisch beurteilt und möglicherweise abgeschafft werden müssen (Verzicht auf „nice to have“-Funktionen), bietet sich externe Unterstützung an.

## Leistungsprozesse

Es wird geprüft, welche Leistungsprozesse sinnvoll in einem ERP- oder geeigneten Subsystem (z.B. MES) abzubilden sind. Dabei geht es um die Betrachtung der Abgrenzung und Wechselwirkung von Ad hoc-Aufträgen, Routinearbeiten und planbaren Aufträgen. Daher nimmt man einen repräsentativen Prozess eines wichtigen Auftrags als Basis in die unterstützende Software auf.

Der Erfolg jeder Reorganisationsmaßnahme ist abhängig von der Ver-

fügbareit und Qualität der ERP-Grunddaten. Die IT-Landschaft und alle Daten sind daher einer eingehenden Analyse zu unterziehen. Überdies sind Einbindung und Struktur der vorhandenen Systeme in den Leistungsprozess genau zu betrachten. Darauf aufbauend sind dann erste Verbesserungsprozesse mit dem Ziel einer prozessorientierten Organisation einzuleiten. Der künftige Aufbau ist funktionsübergreifend, hat nur einen definierten Prozessverantwortlichen und agiert mit weniger Schnittstellen. Erleichternd kommt die vereinfachte Koordination dank schlankerer Prozesse bei erhöhter Transparenz durch stringente Verantwortungszuordnung hinzu. All dies stellt ein wichtiges Etappenziel auf dem Weg zur nachhaltigen Sicherung und Erfolgssteigerung des Unternehmens dar.

Als quick wins können zu diesem Zeitpunkt die fundierten Schätzungen bezüglich des Zeit- und Kostenaufwands für das anstehende Reorganisationsprojekt gelten. Gleichzeitig werden im weiteren Verlauf Veränderungsvermögen und -wille der Mitar-

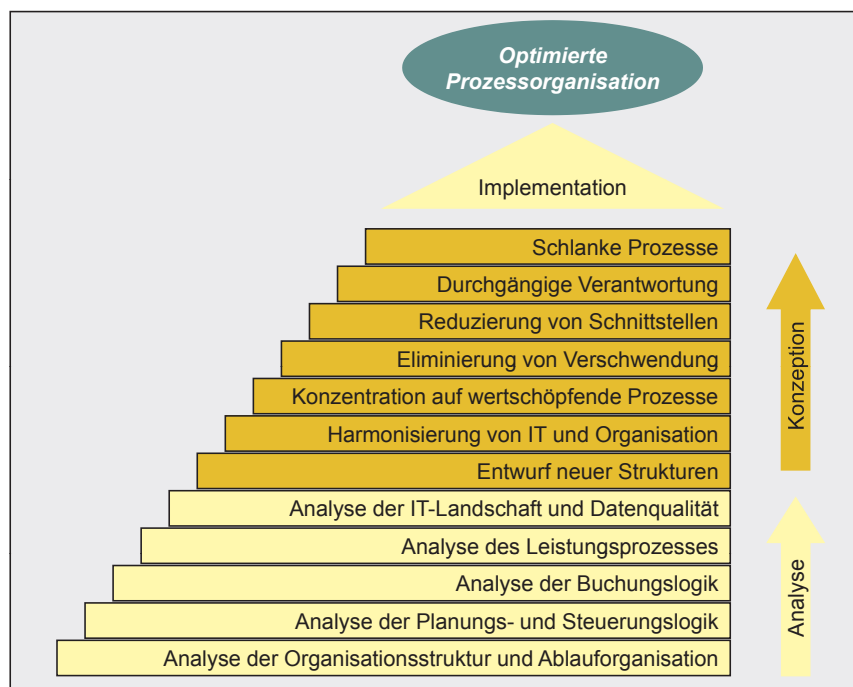
beiter getestet. Schließlich erfordert die Umsetzung auch Mut zur Veränderung auf sämtlichen Unternehmensebenen. Changemanagement sollte die Motivation erhöhen, Anreizsysteme bieten und Mitarbeitern ausreichende Spielräume zur Entfaltung bieten. Ein Mehr an Eigenverantwortung jedes Einzelnen steigert die Mitarbeiterzufriedenheit, was wiederum unmittelbar zu optimierten Prozessen beiträgt.

## Effizienzsteigerung

Die nachhaltige Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit des Unternehmens wird durch eine hohe Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse, wenige, aber einwandfrei funktionierende Schnittstellen und angepasste, effiziente Systeme zur Unterstützung der Abwicklungsprozesse erreicht. Zentrale Konzeptansätze zu mehr Leistungsfähigkeit sind die Schaffung neuer Strukturen, die schnell und flexibel auf Marktentwicklungen, Kundenbedürfnisse und Veränderung von Geschäftsprozessen reagieren (ein Stichwort lautet hier: Auftrags- statt Hierarchiedenken). Zusätzlich müssen Technologie und Organisation in Einklang gebracht werden. Erst wenn sich IT und Organisation sowie Prozesse und Strukturen im Einklang befinden, ist ein Nutzen von erheblicher strategischer Bedeutung zu erwarten. So lassen sich die Konzentration auf wertschöpfende Prozesse und damit auf vom Kunden honorierte Aktivitäten erreichen.

Durch die Neugestaltung der Prozessorganisation sind erhebliche Potentiale zeitnah zu erschließen. Dank der viel größeren Transparenz werden Möglichkeiten und Potentiale aufgezeigt, wie Unternehmen ihre Durchlaufzeiten, Bestände und Stückkosten drastisch reduzieren können. Zusätzlich steigert die optimierte Nutzung der Kapazitäten die Produktivität im Leistungsprozess. Gewünschter Nebeneffekt: Die Verschlankeung der Abwicklungsprozesse reduziert den Planungs- und Steuerungsaufwand.

Bild 2: Schritte zum Erfolg durch Lernfähigkeit (Quelle: agiplan).



## Fazit

Die Hebel zur Steigerung der organisatorischen Leistungsfähigkeit von Unternehmen liegen in der Vermeidung von Zeitverzögerungen, der Reduzierung von Komplexität sowie in der organisatorischen und system-technischen Integration der Geschäftsprozesse. Die Schaffung einer prozessorientierten Unternehmensorganisation verschiebt den Fokus von der klassischen vertikalen Sichtweise der Aufbauorganisation auf eine horizontale Sicht der Ablauforganisation. So sind Unternehmen horizontal, entlang durchgehender Geschäftsprozesse zu gestalten. Diese werden strikt auf den Kunden ausgerichtet und dahingehend geprüft, ob sie für den Kunden und das eigene Unternehmen wertschöpfend sind. Dies ist ein elementarer Schritt in Richtung konsequenter Markt- sowie Kundenorientierung und damit zu einer gestärkten Position des Unternehmens im globalen Wettbewerb.

### *Schlüsselwörter*

??????????????

#### Process organization as a competitive factor

Customers wish a great number of variations of products and even quicker reactions on their demands. This experience reduces quality and price to only natural aspects. In short: enterprises need organizational efficiency.

*Keywords*  
??????????

### Kontakt

agiplan GmbH  
Kölner Straße 80-82  
45481 Mülheim an der Ruhr.  
JSchulte@agiplan.de