



Geschäftsprozess- management

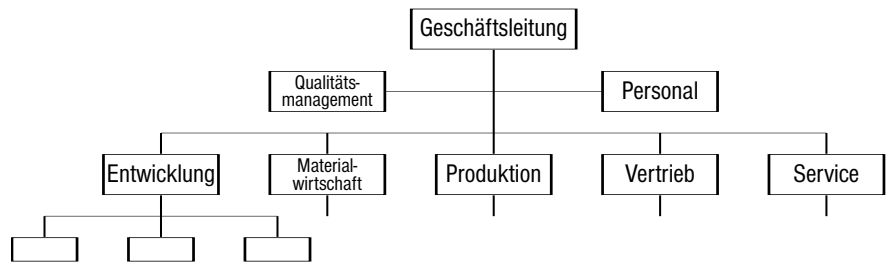
Abläufe vereinfachen,
Gemeinkosten senken



Von Funktionen zu Geschäftsprozessen oder: Weg mit den Schnittstellen!

Die Aufbauorganisation ist nur die halbe Miete.

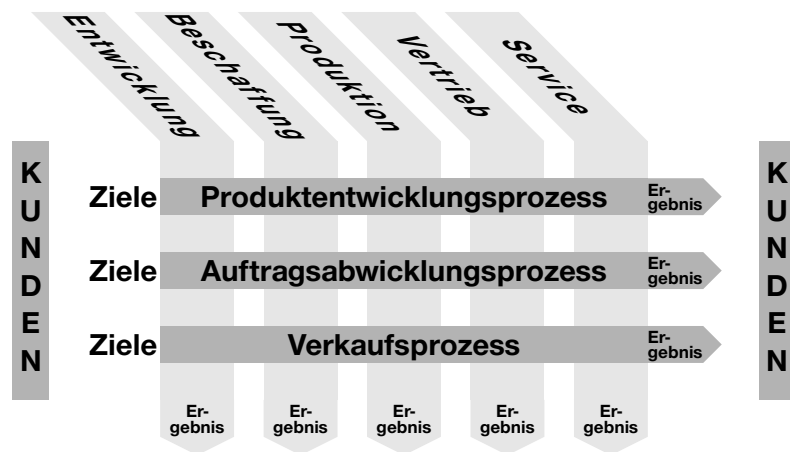
Mittelständische Unternehmen verteilen ihre Aufgaben meist nach dem funktionalen Prinzip. Damit alle wissen, wer wofür zuständig und verantwortlich ist, wird ein Organigramm erstellt.



Die funktionale Ausrichtung stößt jedoch rasch an ihre Grenzen: Ziele widersprechen einander, es kommt zu Abstimmungsverlusten, der Koordinationsaufwand ist hoch, die Bearbeitungszeiten stehen in keinem Verhältnis zu den Liegezeiten. Kurzum: Verschwendung greift um sich. Das Resultat? Der Kunde ist unzufrieden.

Zusammenfassen, was zusammengehört.

Es geht auch anders! Bündeln Sie alle wertschöpfenden Aktivitäten, die zu einer klar umrissenen Leistung (Aufgabe) gehören. Und schon haben Sie einen Geschäftsprozess. Wie das Schaubild zeigt, macht dieser vor Abteilungsschranken nicht halt:



In den Bereichen Produktion und Logistik ist dieses Denken übrigens längst Realität. Nun ist der Gemeinkostenbereich an der Reihe.

Schluss mit der Verschwendung!

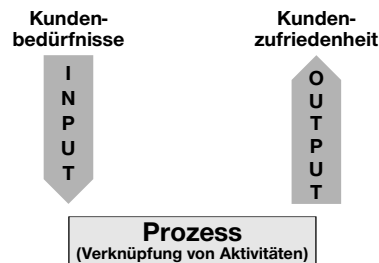
Was Ihnen das bringt?
<ul style="list-style-type: none"> • Kundenzufriedenheit und Qualität steigen • Kosten und Durchlaufzeiten sinken

Geschäftsprozesse zeigen das Unternehmen in einem neuen Licht.

Ihr Unternehmen – eine Prozesslandschaft

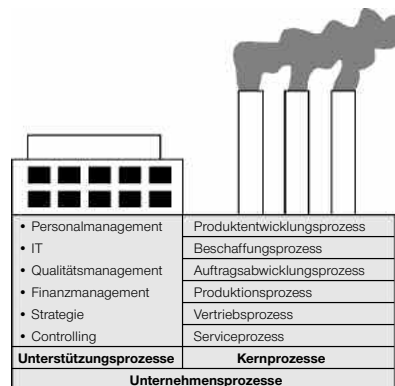
Wo Geschäftsprozess draufsteht, sollte auch Geschäftsprozess drin sein.

Kennzeichnend für einen Geschäftsprozess ist die Verknüpfung funktionsübergreifender Aktivitäten. Am Anfang und am Ende eines Geschäftsprozesses steht ein Kunde – das kann auch ein interner Kunde sein. Jeder Geschäftsprozess hat einen Input (Menschen, Material, Informationen etc.) und einen Output (Ergebnis); dazwischen findet die Verarbeitung statt.



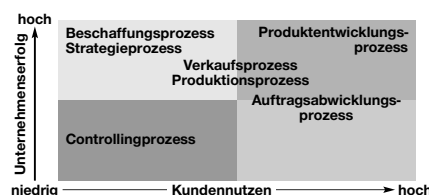
Höchstens eine Handvoll Geschäftsprozesse sind in mittelständischen Unternehmen erfolgsentscheidend. Identifizieren Sie diese Kernprozesse – möglicherweise haben Sie mit Ihrem Qualitätsmanagement schon einen Schritt in diese Richtung getan. Sorgen Sie dafür, dass die Unterstützungsprozesse optimal auf die Kernprozesse abgestimmt sind. Beide zusammen bilden die Prozesslandschaft – Ihr Schlüssel zu produktiveren Abläufen im Unternehmen.

Wie sieht Ihre Landkarte aus?



Einen Geschäftsprozess besonders gut zu beherrschen, kann Ihrem Unternehmen Wettbewerbsvorteile bringen. Finden Sie mithilfe der Portfoliomethode heraus, welche Geschäftsprozesse den Kundennutzen am meisten beeinflussen. Setzen Sie hier an.

Setzen Sie die richtigen Prioritäten!



Transparenz im indirekten Bereich ist kein Luxus.

Den Geschäftsprozess unter die Lupe nehmen oder: Wie man Reserven sichtbar macht

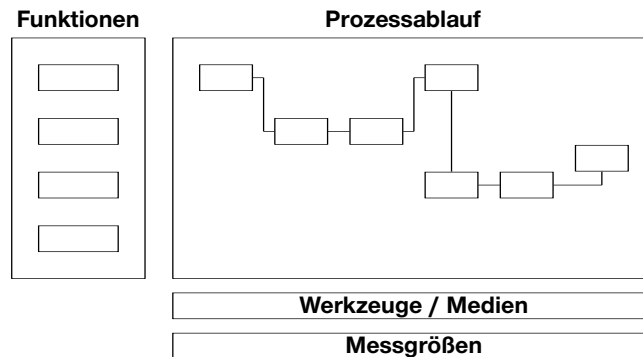
Die Mitarbeiter sind die Wissenden.

Wie erkennt man, ob und wie viele Reserven in einem Geschäftsprozess stecken? Erfassen, strukturieren und visualisieren Sie die Abläufe:

Was beinhaltet der Prozess?
 Wer führt die Tätigkeit aus?
 Womit wird sie ausgeführt?
 Wo wechselt die Verantwortung?
 Wer ist Lieferant, wer Kunde des Prozesses?

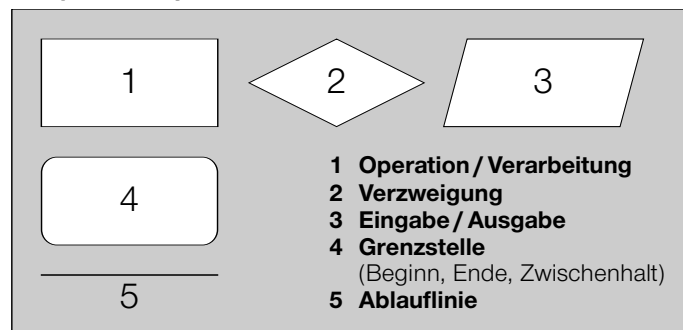
Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.

Alles Wichtige auf einen Blick – mit der vierdimensionalen Prozessdarstellung gelingt es Ihnen:



Doch Vorsicht: Eine allzu detaillierte Darstellung lenkt vom Wesentlichen ab. Legen Sie Wert auf eine einheitliche Prozess-Sprache. Am besten verwenden Sie die Symbole der DIN 66001. Denn auch ein Außenstehender sollte den Geschäftsprozess ohne Erläuterungen nachvollziehen können.

Beispiele für Symbole



Wer hätte das gedacht?

Wie Ihre Kollegen in der Produktion können Sie jetzt die Prozessleistung messen. Auf welche Leistungsindikatoren ist zu achten? Ermitteln Sie die Zeit, die Termintreue, die Qualität, die Kosten – und nicht zu vergessen: die Kundenzufriedenheit. Dann wissen Sie, wie es um den Geschäftsprozess bestellt ist.

Leistungsmessung in den Abläufen ist kein Tabu.

Die Prozessleistung messen oder: Der Teufel steckt im Detail

Eile mit Weile.

Alles braucht seine Zeit – auch ein Geschäftsprozess. Die Prozesszeit ist eine Schlüsselgröße, denn sie beeinflusst die anderen Leistungsindikatoren. Besonderes Augenmerk gilt der Durchlaufzeit: Wie lange dauert der Geschäftsprozess insgesamt, welche Anteile entfallen auf die Bearbeitungs-, Liege- und Kontrollzeiten? Eine gute Zeiteffizienz liegt vor, wenn die Bearbeitungszeit mehr als 10 Prozent der Durchlaufzeit ausmacht.

Messgröße Zeit
<ul style="list-style-type: none"> • Durchlaufzeit = Endtermin - Beginnstermin • Bearbeitung = Aktivitäten • Transfer- und Liegezeit = „Totzeiten“ • Termintreue = Prozentsatz abgeschlossener Vorgänge ohne Terminverzug

Messgröße Qualität
<ul style="list-style-type: none"> • Qualitätskosten = Präventiv- und Fehlleistungskosten • First Pass Yield = Prozentsatz fehlerfreier Ergebnisse im ersten Prozessdurchlauf • Fehlerrate = Prozentsatz der Fehler bezogen auf die Zahl der abgeschlossenen Vorgänge

Ein weiterer Leistungsindikator ist die Prozessqualität. Der sogenannte First Pass Yield misst, wie viel Prozent der Ergebnisse im ersten Durchlauf fehlerfrei sind und somit keine Nacharbeit erfordern. Wer dann noch die Fehlerrate ermittelt, kann die Qualität gut einschätzen.

Verteilen Sie Ihre Gemeinkosten noch mit der Gießkanne?

Eine verursachungsgerechte Verteilung der Gemeinkosten – das wünscht sich jedes Unternehmen. Möglich wird sie durch die Prozesskostenrechnung; diese verteilt die beanspruchten Ressourcen (Kostenarten) auf den Prozess und die Kostenträger. Was kostet eine Bestellung, eine Reklamation, eine Auftragsabwicklung? Jetzt wissen Sie es.

Messgröße Prozesskosten (Beispiel)						
Geschäftsprozess	Kosten-treiber	Menge Bestellungen	Kosten-volumen	Kosten-volumen (Personal)	Prozess-kostensatz (Menge)	Prozess-kostensatz gesamt
Beschaffung Material	Anzahl Bestellungen	1000	200 T€	180 T€	180 €	200 €

Denken Sie immer daran: Am Anfang und am Ende eines Geschäftsprozesses steht ein interner oder externer Kunde. Seine Zufriedenheit ist das Maß der Dinge. Befragen Sie Ihre Kunden deshalb regelmäßig.

Der Augenblick der Wahrheit.

Messgröße Kundenzufriedenheit
<ul style="list-style-type: none"> • Formen der Befragung: schriftlich, telefonisch, persönliches Interview • Untersuchungsbereich: Unternehmen oder einzelne Leistungsbereiche (z. B. Angebote, Auftragsabwicklung, Reklamationen) • Kritische Größe: < 75 % • Kundenzufriedenheitsbericht

Vorsicht: Mit dem Wissen wächst der Zweifel. (frei nach Goethe)

Vom Ist zum Soll: Geschäftsprozesse neu gestalten

**Jedes Spiel
hat seine Regeln.**

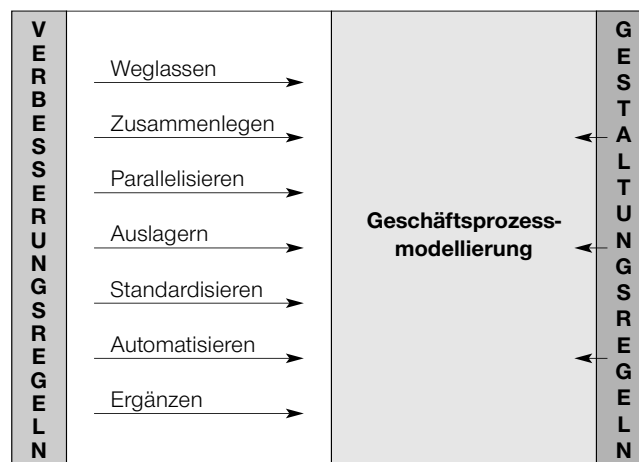
Der Weg vom Ist zum Soll ist nicht beliebig. Vor der eigentlichen Verbesserung der Abläufe stehen die Gestaltungsregeln. Diese gelten für jeden Geschäftsprozess und bilden den Rahmen einer jeden Modellierung. Sich daran zu halten, ist ein guter Schutz gegen mutwillige Interpretationen von Geschäftsprozessen.



In Anlehnung an Schmelzer/Sesselmann, 2004.

**Keine Sorge:
Auch Sie werden fündig!**

Erst jetzt kommen die Abläufe auf den Prüfstand. Wie können Sie Zeit und Kosten sparen, wie die Qualität erhöhen? Greifen Sie auf eine Reihe bewährter Verbesserungsregeln zurück. Spielen Sie diese schematisch durch – insbesondere wenn noch wenig Erfahrung vorliegt, bringt dies gute Ergebnisse. Oft zeigt auch schon ein Blick auf die Visualisierung des Geschäftsprozesses, wo sich Eingriffe lohnen.



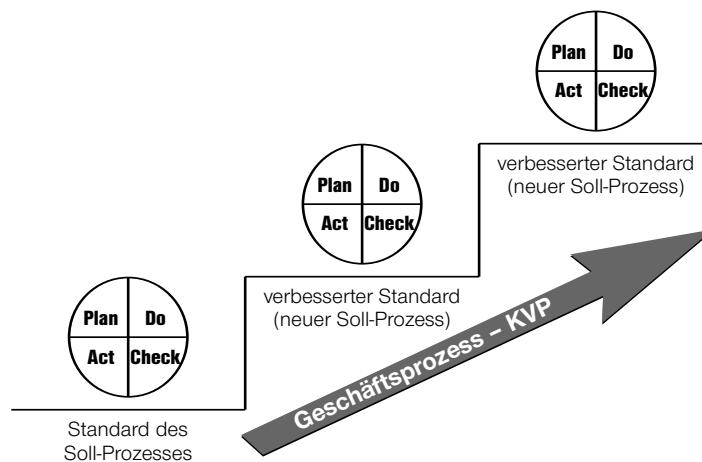
Am Schluss der Modellierung steht die Beschreibung des Geschäftsprozesses. Gehen Sie dabei nicht zu sehr ins Detail. Orientieren Sie sich an der Prozessbeschreibung der ISO 9001:2000.

Der Sollprozess wird zum neuen Standard.

Geschäftsprozesse im Griff behalten: Standards sichern und verbessern

**Die Messlatte
liegt höher.**

Nichts in einem Unternehmen ist selbstverständlich – auch nicht die Effizienz eines Geschäftsprozesses. Allein den Leistungsstandard zu halten, erfordert Aufwand; von Verbesserungen ganz zu schweigen. Mit anderen Worten: Man muss sich permanent um die Geschäftsprozesse kümmern. Wie in der Produktion hilft hier der KVP-Ansatz.



Zweifeln erfordert Übung.

Machen Sie regelmäßige periodische Selbstbewertungen bei Ihren Geschäftsprozessen: Was läuft nicht rund? Welche Zielwerte werden nicht erreicht? Wo gibt es Verschwendung? Übertragen Sie Ihre Erfahrungen aus den QM-Audits auf die Geschäftsprozesse. Setzen Sie wie dort Checklisten ein und erstellen Sie einen Prozessbericht.

Checkliste für eine Geschäftsprozess-Selbstbewertung	
<p>1. Prozessbeschreibung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist der Prozess klar beschrieben? • Ist der Prozess klar dokumentiert? • Ist der Prozess gewichtet? • Gibt es eine Prozess-Landkarte? 	<p>4. Prozessmessung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Messgrößen definiert? • Werden regelmäßig Messungen durchgeführt? • Werden Messergebnisse analysiert? • Werden diese kommuniziert?
<p>2. Prozessverantwortung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gibt es einen Prozessverantwortlichen? • Hat er ausreichende Kompetenzen und Befugnisse? 	<p>5. Prozessverbesserung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werden regelmäßig Selbstbewertungen durchgeführt? • Gibt es Abweichungsanalysen? • Finden Prozess-KVPs statt? • Werden neue Prozess-Standards visualisiert?
<p>3. Prozessziele</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existieren Zielvorgaben für den Prozess? • Werden diese jährlich angepasst? • Werden Zielvereinbarungen getroffen? 	<p>6. Prozessbericht</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird das Leistungsniveau des Prozesses dargestellt? • Enthält er alle Messgrößen? • Zeigt er Entwicklungen auf?

Ein bisschen was geht immer.



**RKW
BW**

RKW Baden-Württemberg

Postfach 104062
70035 Stuttgart

Königstraße 49
70173 Stuttgart

Telefon (07 11) 2 29 98-0
Telefax (07 11) 2 29 98-10

E-Mail info@rkw-bw.de
Internet www.rkw-bw.de