

Moderne Prozessarchitektur

In diesem Artikel werden die Herausforderungen und Wirkungsziele moderner Prozessarchitektur am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche (FDL) und im Besonderen von Versicherungen beschrieben. Das Fallbeispiel dient der Veranschaulichung einzelner Aspekte und soll helfen, die konkrete Anwendung der Wirkungsziele und die Arbeitsweise von EVOLOG in der Praxis darzustellen.

I. Herausforderungen

1. Vielfältigkeit der aktuellen Entwicklungen

Die heutigen Möglichkeiten der Informationstechnologie führen zu einem enormen Wandel in allen Branchen, auch im FDL-Markt. Die gestiegenen Anforderungen des Marktes ziehen neue Produkte nach sich, wie auch eine Neugestaltung der Beziehungen zu den Kunden.

Das Internet als Kommunikationsplattform und Vertriebsweg erlangt immer mehr Bedeutung. Die gesetzlichen Anforderungen an die Transparenz und Nachvollziehbarkeit im Datenaustausch steigen stetig. Die Clusterung und Bewertung von Kunden und Vertriebspartnern in unterschiedliche Kategorien mit einem jeweils differenzierten Leistungsspektrum ist gewollt. Die Einhaltung von Serviceversprechen in einem immer schneller und mobiler werdenden Kommunikationsumfeld wird immer wichtiger. Technische Systeme wachsen schneller zusammen, neue Produkte müssen in immer kürzeren Abständen marktfähig gemacht werden; ein Trend jagt den anderen.

Das alles sind nur Beispiele für die stetig wachsenden und neuen Anforderungen und Entwicklungen, denen sich erfolgsorientierte Unternehmen stellen müssen. Ganz zu schweigen von den damit einhergehenden Kosten und notwendigen Investitionen. Wer also mittel- und langfristig im Markt bestehen will, muss Antworten auf die jeweiligen Anforderungen finden, ein Zielbild de-

finieren und das Geschäftsmodell konsequent und nachhaltig darauf ausrichten.

Das richtige Zusammenspiel von Veränderungsbereitschaft, Veränderungskompetenz und Fachkompetenz ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um die vielfältigen, unternehmensrelevanten Entwicklungen zu beachten, zu bewerten, zu konzipieren und zu integrieren. Moderne Organisationen sind aufgrund dieser Komplexität gezwungen, ihre Funktions-, Steuerungs- und Prozesslogik so umzustellen, dass sie zeitnah und flexibel auf die anstehenden Anforderungen reagieren.

Nur wer das Zusammenspiel der genannten Kompetenzen sicherstellt und beherrscht, wird eine erfolgreiche, kosteneffiziente Unternehmenszukunft sicherstellen

2. Substanzielle Effizienzsteigerung durch Industrialisierung

Klassische Konzepte zur Kostensenkung oder Effizienzsteigerung reichen also nicht mehr aus. Substanzielle

und nachhaltige Effizienzsteigerung innerhalb der Wertschöpfungsprozesse durch Standardisierung und Optimierung bzw. Reduzierung der Fertigungstiefe sind unerlässlich. Zulieferungsstrategien wie in der Industrie werden in Zukunft selbstverständlich.

Eine weitere Folge dieser Entwicklung wird die Aufteilung der Unternehmen in mehrere Geschäftssysteme sein. So könnten sich z.B. Geschäftssysteme für die Bereitstellung der Produkte, die Abwicklung der Geschäftsprozesse (Fertigung) und die Beziehungen zum Markt (Vertrieb) entwickeln. Diese eigenständigen Einheiten werden sich nur auf ihren Geschäftszweck konzentrieren und sind in diesem Rahmen unternehmerisch eigenverantwortlich tätig.

3. Simplifizierung nach innen und Differenzierung nach außen

Die Gesamtsicht auf die Prozesse und deren Gestaltung bzw. Neuausrichtung im Sinne der Industrialisierung ist die große Management-Aufgabe unserer Zeit. Die Re-

duzierung der Fertigungstiefe beim Produktgeber, die Bündelung der Vertriebsleistungen und die Generierung von Abwicklungs- und Kostenvorteilen durch die Konzentration und Aufgliederung der Fertigungsprozesse sind dabei die wesentlichen Schlüsselfaktoren.

Die heute im Finanzdienstleistungssektor spürbaren Realitäten wie: steigende Anforderungen in Richtung Mobilität und Verfügbarkeit, steigender Kostendruck, Produktprägnanz, zunehmende Komplexität der Abwicklung und der Dienstleistungen, geringe Nutzung der technischen Potentiale, fehlende Transparenz und Standardisierung in den Unternehmensprozessen, sind dabei zu berücksichtigen.

Die Antwort auf diese Realitäten lautet: Simplifizierung nach innen und Differenzierung der Fertigung nach außen durch eine innovative Fertigungs- und Prozessarchitektur!

4. Paradigmenwechsel von der physischen zur digitalen Bereitstellung von Informationen

Die Nutzung des Internets steigt stetig und ist immer selbstverständlicher. Der Nutzungsgrad in den verschiedenen Alterssegmenten nimmt deutlich zu und bringt einen demografischen Effekt mit sich, der in den heutigen Prozessmodellen noch weitgehend unbeachtet ist.

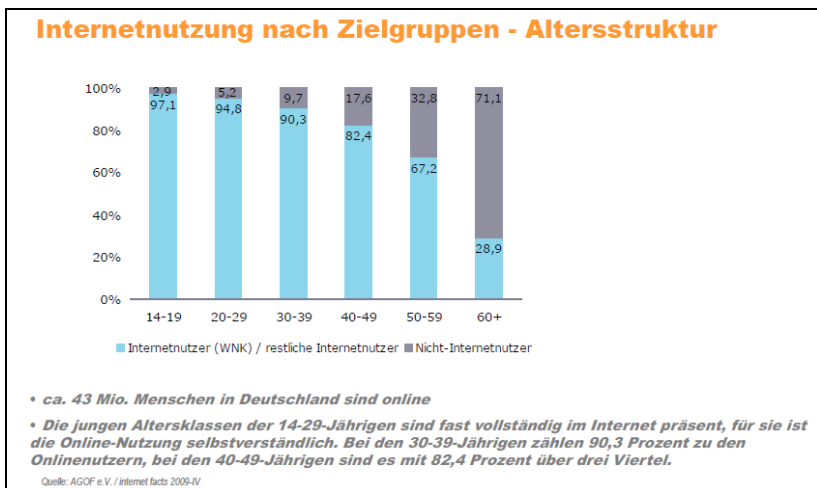


Abb. 1: Internetnutzung

Der Internetnutzer erwartet seine Informationen in einfacher, sicherer und digitaler Form. Er hat nicht mehr das Bedürfnis, die Informationen in physischer, papierorientierter Form zu erhalten. Dieser Wandel - weg vom Papier hin zur digitalen Information - wird eine wesentliche Herausforderung für die künftige Prozessmodellierung.

5. Bedeutung der Handelsplattform Internet

Der Handel im Internet wächst rasant. So sind in den letzten Jahren beispielsweise Internetportale entstanden, die sich primär auf den Vergleich und die Vermittlung von FDL-Produkten (Versicherungen, Kredite, Girokonten, etc.) konzentrieren und unter dem Synonym der Unabhängigkeit enorme Zuwachsraten haben.

Die strategische Integration dieses Vertriebsweges und die technische Anbindung der Vertriebspartner sind eine weitere Herausforderung für die Unternehmen. Erst durch die vollautomatisierte Verarbeitung aller einge-

henden Informationen können hier Qualitäts- und Kostenvorteile realisiert werden.

6. Kommunikationsverhalten und veränderte Erwartungshaltung

Immer mehr Menschen kommunizieren digital. Diese Form des (schriftlichen) Austauschs wird zunehmend alltagsvertraut. Transparenz und Ehrlichkeit in der Kommunikation mit Interessenten und Kunden werden eine neue, zentrale Bedeutung erlangen. Der Kunde hat über die im Netz geübte Praxis auch eine veränderte Erwartungshaltung in Bezug auf die Kommunikation zwischen ihm und dem Unternehmen. Die Informationen müssen zum einen schnell und einfach verfügbar sein, und zum anderen werden zeitnahe, regelmäßige Ablaufinformationen im Rahmen der Abwicklung erwartet. Diese Haltung ist durch die zunehmende Nutzung von Onlineshops und deren Abwicklungsprozessen (z.B. „Bestellung eingegangen“, „Artikel zur Auslieferung bereitgestellt“, etc.) entstanden. Darüber hinaus wird die Kommunikation per E-Mail weiter zunehmen. Diese As-

pekte dürfen bei der Gestaltung der Prozesse nicht außer Acht gelassen werden. Sie erfordern in der Regel eine neue, innovative Form der Regelkommunikation.

7. Social Web – die Internet Community entscheidet

Der Umgang mit Twitter oder Blogs, Recherchen bei Facebook oder Xing gehören längst zum Alltag. Wie aber nutzen Unternehmen diese Plattformen, wie gehen Sie mit dem Social Web um? Das Social Web hat einen wachsenden Einfluss auf das Kaufverhalten der Kunden und die Reputation des Unternehmens.

Der Umgang mit dem Social Web führt, neben der heute praktizierten Öffentlichkeitsarbeit, zu zusätzlichen, neuen Aufgaben im Unternehmen. Das Social Web zu ignorieren, birgt ein großes Risikopotential. Eine schlechte Nachricht im Netz verbreitet sich wie ein Lauffeuer und steht für allezeit, ggf. unkommentiert im, Netz. Für die Unternehmen heißt das, wachsam sein und beobach-

ten, was im Social Web passiert, und die Definition von Notfallplänen, damit jeder weiß, wie man wann auf bestimmte Informationen reagiert.

Kundenbewertungen und Nutzer-Zertifizierungen werden immer mehr Bedeutung auch für den Vertrieb der eigenen Produkte erlangen.

8. Innovieren statt optimieren

Das Thema innovativer Prozessgestaltung ist gleichermaßen relevant für Einzelhändler, Mittelständler oder Großunternehmer. Allerdings haben kleinere Unternehmen in der Regel den unmittelbareren Handlungsdruck. Sie spüren sehr zeitnah und direkt, ob ihr Angebot passt und die Umsätze stimmen. Und sie müssen sich sofort auf Neuerungen einstellen, und das aus eigener Kraft.

Großunternehmen haben es da häufig schwerer, denn viele Prozesse sind nicht Empfänger orientiert gestaltet: Auf der einen Seite fehlt die konsequente vertriebs- und kundenorientierte Fokussierung des Unternehmens, auf

der anderen Seite mangelt es an der unternehmerischen Bewertung der Gesamtprozesse und des Geschäftssystems.

Auch hierzu ein Beispiel: Ein Unternehmen führt eine umfangreiche Kunden- und Vermittlerwertanalyse durch und kennt danach seine ertragreichen Kunden und seine produktiven Vertriebspartner. Diese werden in Zielgruppen gemäß einer ABC-Kategorisierung eingestuft. Künftig sollen alle A-Kunden und A-Vermittler besonders betreut werden und die B- und C-Kunden/-Vermittler entsprechend weniger intensiv. Gute Idee, oder? Das Vorhaben ist aber zum Scheitern verurteilt, wenn die Leistungserstellung, also die Fertigungslinien im Unternehmen nicht konsequent darauf ausgerichtet werden. Die Mitarbeiter können ihr Leistungsangebot in diesem Falle nicht wirklich differenzieren und abgrenzen. Auch technisch muss eine adäquate Unterstützung geboten werden. Sonst bekommen am Ende alle „mehr oder weniger“ Leistung! Ein Bentley und ein Polo werden auch nicht in der gleichen Fabrik oder auf dem gleichen Band gefertigt!

Aussicht auf Erfolg haben Prozessinnovationen nur, wenn das Gesamtkonstrukt im Fokus steht. Die Frage im Sinne der Prozessarchitektur ist: Stimmt dessen Statik? Wenn Veränderungen an der Architektur vorgenommen werden, ist stets zu fragen: Sind die Prozesse belastbar? Passen die einzelnen Prozesse und Prozesssteile zusammen? Und führt eine Veränderung dazu, dass sich Leistung und Mitteleinsatz verbessern?

II. Wirkungsziele des Prozessmanagements

Um die anstehenden Aufgaben und Anforderungen zu meistern, sollte sich das Prozessmanagement an konkreten Wirkungszielen orientieren.

1. Hinführung

Prozessmanagement ist eine komplexe Aufgabe. Häufig werden in der Praxis die Ziele verfehlt, weil einzelne Aspekte mit relevantem Einfluss nicht berücksichtigt

wurden. Prozessmanagement scheitert dann an der Fülle und Vielschichtigkeit der zu beachtenden Themen.

Eine weitere Schwierigkeit besteht darin, dass das Spektrum der Einflussgrößen und der Anforderungen im Prozessmanagement von leicht greifbaren bis zu schwer fassbaren Themen reicht. Auf der einen Seite stehen rationale, fachliche Anforderungen und technische Gegebenheiten, auf der anderen Seite menschliche Belange und politische Komplikationen.

Um die anstehenden Aufgaben und diese speziellen Anforderungen zu meistern, sollte sich das Prozessmanagement an sechs Wirkungszielen orientieren. Diese Wirkungsziele definieren, was auf jeden Fall berücksichtigt werden sollte. Sie umreißen das gesamte relevante Spektrum der Themen und Anforderungen, so dass mit diesen sechs Wirkungszielen alle wesentlichen Felder aufgezeigt werden.

Die sechs Wirkungsziele berücksichtigen die Unterschiedlichkeit der im Prozessmanagement auftauchenden

den Themen. Durch die Orientierung an den Wirkungszielen ist gewährleistet, dass alle unterschiedlichen Belange angemessen berücksichtigt werden. Dies wird deutlich, wenn man sich die Wirkungsziele im Einzelnen vor Augen führt.

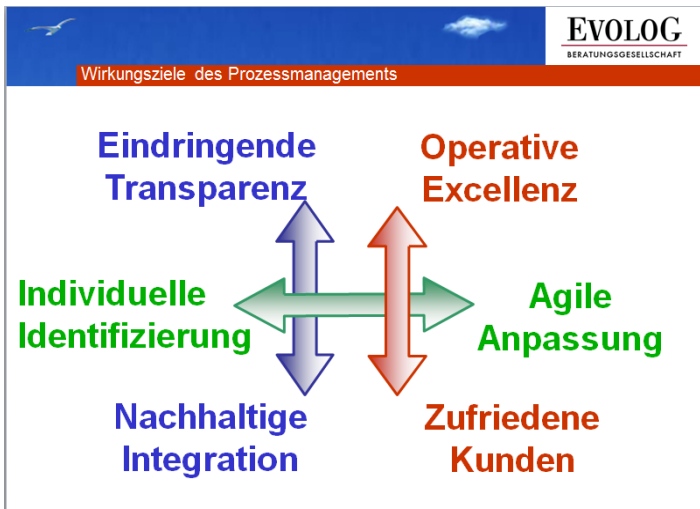


Abb. 2: Wirkungsziele des Prozessmanagements

Die Wirkungsziele unterliegen gegenseitigen Abhängigkeiten. Vor allem die im System jeweils gegenüberliegenden Themen stehen in einer Beziehung zu einander und beeinflussen sich gegenseitig.

2. Wirkungsziele

a) Individuelle Identifizierung und agile Anpassung

Auf der Zentralachse stehen die Wirkungsziele „individuelle Identifizierung“ und „agile Anpassung“.

Das Wirkungsziel „individuelle Identifizierung“ bezeichnet das unerlässliche Bestreben, im Rahmen des Prozessmanagements den einzelnen Prozess vollständig zu erfassen, und damit auf der einen Seite die Erfordernisse in diesem Prozess klar zu erkennen, und auf der anderen Seite, in der Lage zu sein, den Prozess zu gestalten bzw. zu optimieren.

Diesem Wirkungsziel dienen die Prozessbeschreibung und die Prozessanalyse. Wir verfügen heute über Verfahren und Instrumente der Prozessdokumentation, die es erlauben, Prozesse sichtbar und transparent zu ma-

chen, und damit die Optimierung des einzelnen Prozesses zu ermöglichen.

Diese Optimierung mit Blick auf den einzelnen Prozess oder mit Blick auf eine Gruppe von Prozessen hat die Tendenz in sich, eine immanente Optimierung durchzuführen. Damit ist gemeint, dass das Optimum im Hinblick auf dieses punktuelle Geschehen erreicht wird, ohne dabei die Belange im näheren und weiteren Umfeld zu berücksichtigen.

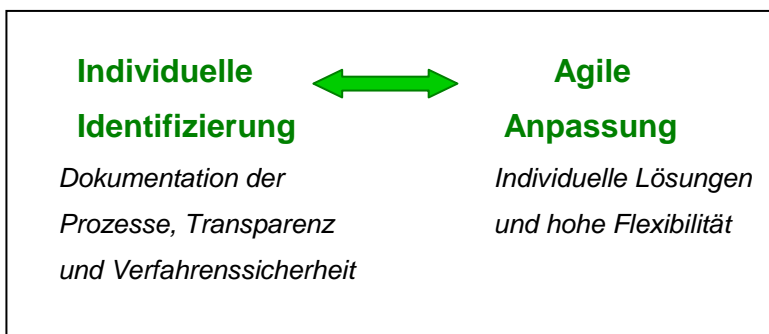
Deshalb steht der „individuellen Identifizierung“ die agile Anpassung gegenüber. Das Wirkungsziel „agile Anpassung“ bezeichnet die Bestrebung, im Prozessmanagement in der Lage zu sein, auf die Anforderungen der Kunden und der Leistungsempfänger, und damit auf die Anforderungen aus dem Markt und aus der Umwelt schnell und treffend reagieren zu können.

Das Wirkungsziel „agile Anpassung“ macht Belange zum Thema, die sich einerseits aus dem Geschäftszweck ergeben (Erfolg beim Kunden), und die damit

selbstverständliches Kriterium sein sollten, die aber andererseits aufgrund der Vielfalt und der Veränderlichkeit der Anforderungen aus dem Markt der Optimierung von Prozessen entgegenlaufen.

Die Vielfalt unterschiedlicher Produkte in der Versicherungswirtschaft ist dafür ein klassisches Beispiel. Mit jedem neuen Produkt will der Anbieter den Marktforderungen noch näher kommen. Jedes weitere Produkt führt jedoch in der Regel auch zu aufwendigeren, komplexeren Prozessen.

Prozessmanagement bewegt sich somit zwischen einer an den Markt- und Kundenbelangen orientierten Organisation einerseits, und dem Bestreben andererseits, den einzelnen Prozess zu optimieren.

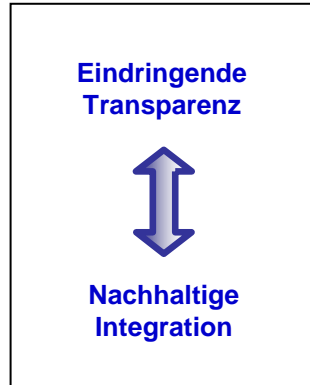


b) Eindringende Transparenz und nachhaltige Integration

Mit dem Wirkungsziel „eindringende Transparenz“ bezeichnen wir das Bestreben, die gesamte Organisation durch Prozessanalyse transparent zu machen.

Dazu ist es erforderlich, auf Basis der Prozessdokumentation Analysen durchzuführen, die die Wirkung der einzelnen Prozesse, ihre Abhängigkeiten untereinander und nicht zuletzt die wirtschaftlichen Folgen aufzeigen.

Dieses Wirkungsziel zielt somit auf Analyse und Aufdeckung, und es geht in der Praxis damit einher, Gewohnheiten und Einflussphären zu tangieren. Damit tendiert das Handeln im Sinne dieses Wirkungsziels auch dazu,



den Status quo infrage zu stellen und Besitzstände zu verletzen.

Diese Wirkung ist zunächst im Sinne der Prozessoptimierung und dient dem übergeordneten Ziel, die Wirtschaftlichkeit zu verbessern. Es muss aber gesehen werden, dass die Prozesse zur Leistungserbringung nur ein Teil des Geschehens im Unternehmen sind, und dass zum Erfolg des Unternehmens mehr gehört.

Dieser Aspekt wird vom gegenüberstehenden Wirkungsziel „nachhaltige Integration“ angesprochen und vertreten. Das Unternehmen muss als Ganzes funktionieren, und jeder einzelne Prozess ist ein Element dieses Ganzen.

Dieses Ganze wird von den unternehmerischen Zielen, den Marktanforderungen, den Kundenwünschen und den Belangen der Mitarbeiter maßgeblich bestimmt. Daher ist nur *der* ein guter Prozess, der diesen verschiedenen Beanspruchungen gerecht wird.

Die mit der Gegenüberstellung von „eindringender Transparenz“ und „nachhaltiger Integration“ behandelte Herausforderung des Prozessmanagements wird immer dann deutlich, wenn entweder sehr systematische Prozessoptimierungen in der Umsetzung scheitern, oder wenn die Prozessoptimierung kaum gelingt, weil die Kräfte der Organisation dem entgegenstehen.

c) Operative Exzellenz und zufriedene Kunden

Die dritte Achse beschäftigt sich mit den Themen „operative Exzellenz“ und „zufriedene Kunden“. Das Wirkungsziel „operative Exzellenz“ bezeichnet das Bestreben, Strukturen und Prozesse zu gestalten, die eine bestmögliche und kostengünstigste Lösung bieten.



Damit steht an dieser Stelle der Gedanke der Optimierung aus Sicht des Leistungserbringers im Vordergrund.

Aus dieser Warte sind Lösungen vorstellbar, die hohes Tempo mit sehr geringen Kosten verbinden, die aber dann auch einen Mangel an Komfort mit sich bringen.

Dieser Aspekt wird durch das Wirkungsziel "zufriedene Kunden" aufgegriffen. Alle Maßnahmen der Prozessoptimierung sollten sich auch an der Zufriedenheit der Kunden orientieren. Dafür muss unter Umständen auch in Kauf genommen werden, dass der Prozess aus organisatorischer oder technischer Sicht nicht optimal gestaltet werden kann.

Für diese Thematik stehen aktuell in der Versicherungswirtschaft viele Erfahrungen mit neu eingerichteten Kundencentern. Einsatz von Technik und Prozessoptimierung gehen hier häufig zu Lasten der Kundenzufriedenheit. Auf der anderen Seite führen eine dominant an den Kundeninteressen orientierte Gestaltung der Prozesse und der Verzicht auf Industrialisierung zu ernsthaften Kostennachteilen.

3. Handlungsschritte

Um diese sechs Wirkungsziele zu berücksichtigen, sind erfahrungsgemäß verschiedene Handlungsschritte im Rahmen des Prozessmanagements erforderlich.

a) Abholen, Einbeziehen und Orientierung geben

Die direkt betroffenen Bereiche werden zu Beginn der Maßnahme im Rahmen eines Briefings über die Ziele und Nicht-Ziele informiert. Das sorgt für Klarheit und Transparenz und gibt die notwendige Orientierung über das weitere Verfahren. Im Rahmen der Maßnahme sollten immer auch Mitarbeiter aus den betroffenen Bereichen mit einbezogen werden. Das steigert die Akzeptanz. Diese Form der Kommunikation beginnt vor der Neuausrichtung und ist ein fester Bestandteil während des ganzen Prozesses.

Parallel gilt es, im Unternehmen für die gemeinsame Neuausrichtung zu werben. Dazu eignen sich am besten - bereits vor Beginn der eigentlichen Maßnahme -

regelmäßige Orientierungsgespräche in allen Bereichen des Unternehmens. Hier gilt es auch, Gespräche mit den Bereichen zu führen, die augenscheinlich nicht direkt von den geplanten Maßnahmen betroffen sind. Im Sinne der Wirkungsziele ist jeder Prozess und jede Organisationseinheit Teil des Ganzen bzw. des Geschäftssystems.

b) Mandat einholen

Für eine nachhaltige und wirkungsvolle Gestaltung des Unternehmens, im Sinne der Ausrichtung auf das Geschäftssystem, ist es erforderlich, dass das Prozessmanagement die Prozesse aus verschiedenen Perspektiven betrachtet und dabei die Komponenten „Strategie“, „Organisation“, „Technik“ und „Fachlichkeit“ beachtet und beeinflusst.

c) Systematisch und methodisch vorgehen

Unablässig ist eine „saubere“ Dokumentation der Ist- und Soll-Prozesse und der Abgleich der Prozesse im

Kontext von Strategie, Technik, Organisation und Fachlichkeit. Nur wer die Ausgangssituation genau herleitet, kann Handlungsfelder und Maßnahmen aus allen Blickwinkeln beurteilen und bewerten. Außerdem betreffen die Prozessänderungen immer das Gesamtkonstrukt des Unternehmens. Darum ist es wichtig, die Ergebnisse transparent und nachvollziehbar darzustellen.

Hierbei stellt sich nicht die Frage nach dem geeigneten Tool für die Prozessdokumentation. Wichtig sind in der Regel nur die Detailschärfe, die Gleichartigkeit der Dokumentation und die Messbarkeit der Ergebnisse.

d) Akzeptanz schaffen

Um die gewünschten Maßnahmen umzusetzen, muss es gelingen, alle Bereiche des Unternehmens von den Handlungsnotwendigkeiten zu überzeugen. Dazu ist es von Beginn an erforderlich, den Gesamtprozess bzw. das Vorgehen klar zu strukturieren und die gewünschte Ergebniskommunikation zu verabreden. Das heißt, die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Rahmen der

vereinbarten regelmäßigen Orientierungsgespräche vorgestellt und verabschiedet. Das bietet zum einen Orientierung für alle Beteiligten, stärkt die Glaubwürdigkeit der Maßnahme und schafft die notwendige Akzeptanz der Arbeitsergebnisse als Basis für die nächste Arbeitsphase.

e) Wirkung erzielen, Nutzeninkasso sicherstellen und Nachhaltigkeit herstellen

Die aus der Neuausrichtung der Prozesse resultierenden Maßnahmen und Aktivitäten brauchen klare Verabredungen und Verantwortlichkeiten. Daher ist es erforderlich, die Maßnahmen und ihre Messgrößen im Rahmen eines offiziellen, formellen Akts in die Linienverantwortung zu übergeben. In der Regel erfolgt diese Übergabe im Rahmen der Ergebnisdarstellung in der Geschäftsleitung an die nächste Führungsebene. Außerdem fließen Schlüsselaktivitäten grundsätzlich in die Zielvereinbarung ein. Durch diese Vorgehensweise werden die zeitnahe Realisierung, die nachhaltige Wirkung und das Nutzeninkasso sichergestellt.

III. Fallbeispiel: „Service rauf – Kosten runter“

Mehr Service bei niedrigeren Kosten - das muss kein Widerspruch sein. Auf die Ausgestaltung des Geschäftsmodells und die entsprechende Prozessorganisation kommt es an. Wer seine Kunden kennt und beobachtet, weiß, was diese wollen. Wer dabei unternehmerisch handelt, der findet auch ein gutes, ökonomisch sinnvolles Leistungsangebot.

1. Innovation: „Vorgangs-Tracking“

Schafft man bei seinen Kunden durch umfangreiche Ablaufinformationen Vertrauen in die angebotene Leistung, wird der Kunde diese Informationen als Service verstehen und weniger Rückfragen haben. Damit braucht der Unternehmer nur die Kapazitäten vorhalten, die in direktem Zusammenhang mit dem verkauften Produkt bzw. dem tatsächlichen Leistungsversprechen stehen. So führt mehr Service nicht zu einer Mehrbean-

spruchung, sondern zu einer Vermeidung bzw. Entlastung von Ressourcen im Unternehmen.

Der Schlüssel liegt darin, in der Prozessgestaltung eine Win-Win-Situation für Kunden und Unternehmen herzustellen. Wo das gelingt, löst sich der scheinbare Widerspruch zwischen Service- und Kostenintensität auf. Es entstehen für Unternehmen und Kunden gleichermaßen attraktive und innovative Lösungen.

In dem konkreten Projekt wurde der Kunde zu bestimmten Geschäftsvorfällen automatisch per Mail über die durchgeführten Aktivitäten, die nächsten Schritte und die Ergebnisse informiert. Dadurch stieg das Vertrauen in die Prozesse und das Unternehmen in den Kundenbefragungen auf über 95%. Gleichzeitig sank die Anzahl schriftlicher und telefonischer Anfragen unmittelbar nach Einführung der Regelkommunikation um 40%. Im Ergebnis konnten so Einsparungen von mehreren hunderttausend Euro per anno erzielt werden.

2. Häufig: Reden statt gestalten

Obwohl alle Beteiligten immer wieder beschwören, die strategische Ausrichtung bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse im Blick zu haben, handeln sie oft in Unkenntnis des Gesamtprozesses. Sie kennen nur Teile der Prozesskette und der zur Verfügung stehenden Mittel. Und sie sind in der Regel auch nur für einzelne Prozessschritte verantwortlich. Es fehlt die End-to-End-Betrachtung, also die Sicht vom „Kunden“ und zum „Kunden“.

Anstatt die gesamte Produktionslinie bzw. Fertigung konsequent zu gestalten, werden einzelne Probleme bzw. deren Symptome behandelt. Die Ursachen für die uneffektiven Prozesse werden nicht beseitigt. So steigt bei Optimierungsprojekten am Ende oft sogar die Komplexität, da neue Prozesse hinzugefügt werden, ohne dass andere Aufgaben entfallen. Unter Umständen entsteht über Jahre ein großes „Flickwerk“, das niemand

mehr überblickt, und bei dem keiner weiß, wie belastbar es ist.

Vor allem für den Kunden und für Vertriebspartner ist das, was heute als Leistung produziert wird, oft unverständlich. Aber auch innerhalb der Unternehmen fehlt es an Transparenz, wie Leistung tatsächlich zustande kommt.

Neue, bessere und innovativere Lösungen zu implementieren, ist vor einem solchen Hintergrund schwierig. Die Unsicherheit und das Halbwissen über das Gesamtkonstrukt werden oft zur Innovationsbremse. „Das haben wir schon immer so gemacht, und es funktioniert doch auch so“: Das sind nicht selten Formen, um ein genaueres Hinsehen abzuwehren.

3. Fokus: Das Geschäftsmodell

Der Weg, „Flickwerk“ zu vermeiden, führt über das Geschäftsmodell. Es bildet Maßgabe und Rahmen für alle Fragen der Prozessgestaltung: Was soll erzeugt wer-

den? Was ist im Kern das Produkt- und Leistungsangebot?

Viele Unternehmen müssen sich hier noch deutlicher fokussieren. „Alles selbst zu machen“, ist keine effiziente Lösung. Kernkompetenzen sind zu stärken, andere Leistungen konsequent hinzuzukaufen und sinnvolle Kooperationen einzugehen. Die Kernprozesse aber sind idealerweise so transparent zu gestalten wie etwa in der „gläsernen Fabrik“ oder in einem Onlineshop. So gewinnt das Geschäftsmodell in den Prozessen sein Profil.

Die Neuausrichtung und Modernisierung des Geschäftsmodells kann dabei mit einfachen Mitteln erfolgen. Der erste Schritt ist die konsequente Einführung der Empfänger orientierten Sicht und Empfänger orientierter Prozesse. Der zweite Schritt ist die Optimierung der Prozesse in sich. Dabei ist nicht der Einsatz teurer Technik der Schlüssel zum Erfolg, sondern die richtige Synchronisierung der Prozessschritte und der Prozessbeteiligten. In 80 % der Prozesse können schon mit

„Bordmitteln“ erhebliche Reduzierungen von Zeit, Geld und Mitarbeiterkapazitäten realisiert werden.

Zu beachten ist: Es gehören tatsächlich alle Funktionen und Organisationseinheiten in die Betrachtung. Keine Organisationseinheit hat einen Selbstzweck - sie dienen alle dem Geschäft. In der Praxis stehen die produktionsabhängigen Prozesse und Kosten immer wieder im Fokus. Was aber ist mit den produktionsunabhängigen Bereichen? Diese geraten viel zu oft in den Hintergrund. Auch hier ist durch eine Bereinigung der Prozesse und eine klare Aufgabenbeschreibung ein hohes Einsparungspotential möglich.

4. Flankierung: Wissens- und Change-Management

Um das Geschäftsmodell in dieser Weise auszurichten und zu modernisieren, benötigen alle Beteiligten das Wissen bzw. die Transparenz über das Unternehmen (Prozesse, Kosten, etc.).

Dieses Wissen erlangt man nicht von heute auf morgen, kann man nicht durch einen Kraftakt (z.B. der Dokumentation aller Prozesse) herbeiführen. Diese Transparenz muss konsequent erarbeitet werden. In erster Linie gilt es, das erworbene Wissen systematisch zu konservieren und verfügbar zu machen. Das Wissensmanagement ist eine zentrale Aufgabe, um das Unternehmen transparenter, unabhängiger und leistungsfähiger zu machen. Nur wer „seinen Laden“ kennt, wird langfristig erfolgreich sein, ist die Devise.

Entscheidend für den Erfolg der Neuausrichtung bzw. des Umbaus des Unternehmens ist zudem, dass es gelingt:

1. Kreativität zu fördern
2. Kommunikation zu steuern
3. Innovation zu unterstützen
4. Konflikte zu bewältigen
5. Lernprozesse zu gestalten
6. Zusammenwirken zu sichern

7. Projektmanagement zu optimieren

Ein entsprechendes Umfeld sicherzustellen, ist die Aufgabe eines guten Change-Managements. Wird es von Beginn an in den Prozess der Neuausrichtung einbezogen, sichert es die Zusammenarbeits- und Innovationsfähigkeit in der Gestaltungsphase und sorgt für Nachhaltigkeit und weniger Reibungsverluste in der Umsetzung.

IV. Fazit

Das Unternehmen braucht Transparenz über seine Prozesse. Ohne Bauplan und Statik kann kein Haus gebaut oder umgebaut werden.

Die Unternehmen - und hier die Organisationsabteilungen -, die in der Regel für das Prozessmanagement bzw. die stringente Ausrichtung der Prozesse im Sinne des Geschäftsmodells verantwortlich sind, stellen sich diesen Herausforderungen in den meisten Fällen routiniert und mit den bewährten Mitteln. Aber sie betreiben

vielfach nur Symptombehandlung nicht Ursachenklärung und organisieren nur Optimierung und nicht Innovation.

Routiniertes Abarbeiten allein reicht heute nicht mehr aus, um eine zukunftsfähige Lösung zu gestalten. Wirtschaftlich denkende Organisationen, eindeutig geklärte Verantwortungen, **stringente Fokussierung** und die **Entfaltung der Innovationskraft** werden die Zukunft erfolgreicher Unternehmen prägen.

V. EVOLOG – Kompetenz²

Was für die Unternehmen gilt, gilt auch für die Beratung. Sie muss sich auf die ständigen Anforderungen und die daraus entstehende Instabilität der Organisationen einstellen. Sie muss Fachkompetenz und Veränderungskompetenz methodisch sauber verzahnen, um den größtmöglichen Managementenerfolg zu erzielen.

Eine wesentliche Stärke von EVOLOG ist die Kombination dieser Disziplinen. So besteht die Sozietät aus Psychologen und Experten mit langjähriger, praktischer Erfahrung und vertieften Kenntnissen der von uns betreuten Branchen und Arbeitsfelder.

Das Zusammenwirken der Berater in unseren Projekten führt in der Regel zu einer nachhaltigen hohen Ergebniswirkung.

Köln, 12.11.2010

Frank Schildmann

Executive Berater