

Prozessmanagement

Stellschraube zwischen Unternehmensstrategie und Erfolg

Wie gestalten diese Unternehmen ein effizientes Zusammenwirken von Unternehmensstrategie, Organisation, Mitarbeiter, Prozesse und IT?

1. Unternehmensstrategie / Zielvorgaben

1.1 Dienstleistungsunternehmen in der Servicepflicht

2. Human Resources / Arbeitsweise

2.1 Multidisziplinäre Teams als Motor der Unternehmensentwicklung

3. Organisation/Prozesse/IT-Strategie

3.1 Leistungsmessung als Grundlage der Unternehmenssteuerung

3.2 Interne Steuerungssysteme - Strategie & Umsetzung im Regelkreis

3.2.1 Serviceorientierte Architekturen (SOA`s) bieten schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen

3.3 Unternehmen im Wandel - Krisenprävention und KVP

Steuern Sie mit Ihrer Unternehmensstrategie

Kennen Sie die Chancen interner und externer Synergien?

Steuern oder verwalten?

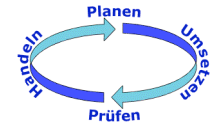
Hat ihr Unternehmen agile Organisationsstrukturen?

Kein Bruch zwischen Planung, Umsetzung und Zielerreichung?

1. Unternehmensstrategie

Ein guter Start ist eine saubere strategische Planung mit geringen Soll /Ist-Abweichungen, bestenfalls +/-5% und eine wirksamen Umsetzung, nachdem Ziele definiert und an die Mitarbeiter übertragen und Verantwortung delegiert wurde.

Als erfolgreich hat sich auch das Konzentrieren auf die Kernkompetenzen sowie das Sich-Vernetzen erwiesen. Das effiziente Nutzen von Synergien trägt zur Wertsteigerung des Unternehmens bei. Das ist aber kein so einfaches Unterfangen, wenn man die z.B. Floprate bei Unternehmensfusionen zwischen 30-70% (Capital Nr.12/06) bedenkt. Als erfahrene Strategieberaterin und Umsetzungsexpertin der BFU Büro für Unternehmensentwicklung kann ich Ihnen wertvolle Hilfestellung geben bei der Analyse, der Suche nach Synergien und

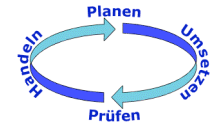


Risiken und die Integration begleiten. Sie prüfen die Effizienz der Geschäftsprozess und den Beitrag zur Wertsteigerung.

In diesem Zusammenhang erscheint mir die Aussage von Jürgen Dorman (ABB-internationaler Elektrokonzern) vom Okt.2004 im Rahmen der Tagung „In the long run – Langfristdenken und Corporate Foresight“ immer noch gültig: „es geht nicht um einzelne bezeugbare Fehlentscheidungen. Es ist die Anhäufung von verspäteten, falschen, oder verschobenen Entscheidungen“. Ich möchte ergänzen „und der verzögerten, nicht zielorientierten Umsetzung“. Eine Option für Unternehmen diese Projekte zeitnah zu realisieren ist der Einsatz von externen praxiserfahrenen Interimsmanagern und Projektleitern, die wie ich, die Führungskräfte und Mitarbeiter mit einbeziehen, trainieren und Wissen im Unternehmen lassen.

1.1 Dienstleistungsunternehmen in der Servicepflicht

Für Dienstleistungsunternehmen wirken sich mangelnde Serviceorientierung und das Fehlen ganzheitlicher Dienstleistungsprozesse besonders drastisch aus. Unter Punkt 3.2/3.2.1 habe ich beschrieben, wie moderne serviceorientierte Architekturen, die sogenannten SOA´s eine prozessorientierte Arbeitsweise unterstützen und schnelle Reaktionen auf Veränderungen der Markterfordernisse ermöglichen. Damit sind die Unternehmen in die Lage versetzt, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen sichern bzw. steigern und wesentlich zur Zukunftssicherung beitragen. Mit den Geschäftsprozessen werden die Werte im Unternehmen erwirtschaftet, das gilt für Dienstleistungsunternehmen in besonderem Maße. Daher führe ich zuerst eine sorgfältige Analyse der Unternehmensabläufe in Abstimmung mit der Geschäftsführung und in Zusammenarbeit den Fachbereichen durch, um die Ziel-Lücke (GAP-Analyse) zwischen geplanter Leistung /Zielerreichung (SOLL) und dem aktuellen Stand (IST) festzustellen. Gleichzeitig werden die Gründe für die Abweichung erfasst und bewertet. Um diese strategische Lücke zu schließen, werden geeignete Initiativen umgesetzt. Dies soll keine einmalige Aktion bleiben, sondern diese Vorgehensweise wird in das Unternehmen implementiert und wird im weiteren Verlauf von den Führungskräften selbst durchgeführt, unterstützt durch geeignete Instrumente der Leistungssteuerung (siehe Pkt. 3.2).

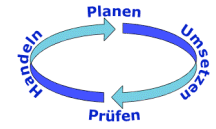


2. Human Ressource / Arbeitsweise

2.1 Multidisziplinäre Teams als Motor der Unternehmensentwicklung

Mitarbeiter die das Prozesskettendenken in die tägliche Arbeit einfließen lassen, tragen wesentlich zur Steigerung der Unternehmensqualität und zur Krisenprävention bei. Die Strukturen zur kontinuierlichen Verbesserung (z.B. KAIZEN) werden trainiert. Ebenso wird die Bedeutung von internen und externen multidisziplinären Teams zunehmen, die mit einem hohen Vernetzungsgrad zusammenarbeiten und einen wesentlichen Beitrag zur Unternehmensentwicklung leisten.

Kurzer Exkurs: Während der Begriff „TQM“ den Blick mehr auf die Managementpraxis hin ausrichtet, bezeichnet „Kaizen“ einen Aspekt der Unternehmenskultur bzw. einen speziellen Denkstil: „Es soll kein Tag ohne irgendeine Verbesserung vergehen“.



3. Organisation/Prozesse/IT-Strategie

Einen wesentlichen Schritt in Richtung TQM-Organisation/Business Exzellenz unternimmt das Unternehmen, wenn es sich über seine Prozess- und Kernstärken definiert und nicht ausschließlich über bestimmte Produkte oder Dienstleistungen. Wenn die Organisationsstruktur auf funktionale Prozesse ausgerichtet wird, können einfacher vollständige Prozesse eingerichtet werden, die für Kunden gesamten Wert erzeugen. Über die interne Auditierung kann eine IST-Bestandsaufnahme erfolgen, die Ergebnisse analysiert und bewertet werden und mit den Zielvorgaben abgeglichen werden.

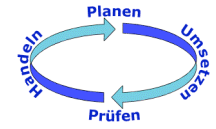
3.1 Leistungsmessung ist Grundlage der Unternehmenssteuerung



Übergeordnete Ziele sollten mit spezifischen Bewertungs- und Messkriterien verbunden sein. Diese sollten objektiv, aktuell, einfach zu verstehen und leicht zu berechnen sein. Das gemeinsam mit den Verantwortlichen erarbeitete Kennzahlensystem, das sich von den Unternehmenszielen ableitet, sollte die Führungskräfte in die Lage versetzen, das Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche in einer Art Regelkreis zu steuern. Diese Optimierung der Management- und Geschäftsprozesse kann mit effizienten Softwaretools unterstützt werden und Ergebnisse für strategische und operative Fragestellungen liefern. Diese Steuerungsinstrumente müssen aufgrund der zahlreichen Veränderungen, den Unternehmen heute ausgesetzt sind, immer wieder neu ausgerichtet werden.

3.2 Interne Steuerungssysteme - Strategie & Umsetzung im Regelkreis

- Welche Anforderungen müssen die internen Steuerungssysteme erfüllen?
- Analyse der Management- und Geschäftsprozesse- welche Abläufe/ Ergebnisse müssen gesteuert werden?
- Workflow-Darstellungen der Prozesse – was ist zum Verständnis notwendig?
- Wie soll die Softwarelösung aussehen?
- Wo werden die Ergebnisse eingespeist?
- Welche Aktionen sind abzuleiten und zu verfolgen?
- Wie ist ein aktueller Überblick möglich?



3.2.1. Serviceorientierte Architekturen bieten schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen

Auf Basis der Unternehmensplanung werden gemäß den Anforderungen der Fachbereiche die Geschäftsprozesse modelliert, und die Anforderungen an die IT weitergegeben. Ein wichtiges Synergieelement dabei sind die unternehmensweiten SOA's (Service Oriented Architecture), die im Gegensatz zu Anwendungen nicht entwickelt, sondern modelliert werden und somit eine schnellere Reaktion auf Änderungen der Markterfordernisse ermöglichen. Mein Ziel ist es, gegebenenfalls mit Unterstützung geeigneter Partnerfirmen, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen steigern.

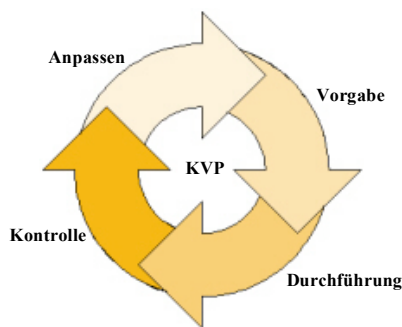
Unternehmenssteuerung ist nur aufgrund von Zahlen, Daten und Fakten möglich, die vollständig, richtig und aktuell für die Entscheider im Zugriff sind. Neben den Finanzkennzahlen (rückwirkend) sind die Prozesskennzahlen von großer Bedeutung für ein schnelles Eingreifen bei Zielabweichungen. Serviceorientierte Architekturen ermöglichen es, daß die Daten für die Geschäftsprozesse anwendungsübergreifend zur Verfügung stehen, immer weiter unterstützt durch entsprechende Webservices.

Diese neuen Architekturen lassen sich durch Modellierung schneller an Veränderungen anpassen. Das Business Performance Management ermöglicht es zeitnah die Geschäftsergebnisse zu analysieren, zu beobachten und bei Abweichung von Zielvorgaben einzugreifen.

Da Normen, Regeln (Compliance Management) immer mehr Einfluss auf die Geschäftsprozesse nehmen, wird eine transparente Unternehmenssteuerung immer wichtiger.

3.3 Unternehmen im Wandel – Krisenprävention und KVP

Es ist immer weniger „nice to have“ für Unternehmen eine anpassungsfähige, agile Organisation zu schaffen, eine Unternehmens-Infrastruktur zu implementieren, die ein Frühwarnsystem ermöglicht sowie neue Arbeitsweisen zu konzipieren und einzuführen, sondern notwendig.



Kontinuierliche Verbesserung (KVP) und Wertschöpfung über effizientes Zusammenspiel von *Unternehmensstrategie/Planung – Organisation/Mitarbeiter – Prozesse und IT*

Für komplexe Themen der Umsetzung von Unternehmensstrategien, Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen, Unternehmenssteuerung sowie QM-Fragestellungen können Sie sich gerne an die Autorin wenden unter:

BFU Büro für Unternehmensentwicklung GmbH, Susanne Hassler-Mezele, Managementberatung, Prozess- und Qualitätsmanagerin,

e-mail: Susanne.Hassler@b-f-u.de