

Alfred Painsi, CMC

Wirtschaftslage und globaler Wettbewerb als Impuls zur Optimierung der Geschäftsprozesse

Im Hinblick auf die neuen und wechselnden Herausforderungen durch die ständigen EU-Erweiterungen sowie dem wachsenden Druck global agierender Mitbewerber sind die Unternehmen vermehrt angehalten strategische Unternehmensübernahmen, Fusionen und Kooperationen einzugehen. Unternehmensinternes Wachstum kann das Überleben im globalen Wettbewerb vielfach nicht mehr absichern, externes Wachstum bleibt für viele Unternehmen die einzige Möglichkeit schneller und stärker als die Mitbewerber zu wachsen.

Die unternehmerischen Ziele

Der globale Wettbewerb motiviert Unternehmen, ihre internen und externen Geschäftsprozesse zu verbessern. Es gilt, die bekannten Stärken auf hohem Niveau zu halten und, wo es geht, zu steigern. Noch attraktivere, innovativere Produkte mit hoher Verfügbarkeit und weltweiter Lieferbereitschaft zu niedrigeren Kosten herzustellen und zu konkurrenzfähigen Preisen anzubieten. Das alles gekoppelt mit exzellenter Qualität und bestem Service.

Die nun seit längerem anhaltende Wirtschaftslage verstärkt diesen

Effekt in unterschiedlichen Branchen massiv und zwingt die Unternehmen aktiv zu handeln. Ein weiterer Anlass sind die stark zunehmenden **Fusionen und Übernahmen, der geplante Unternehmenskauf und -verkauf** oder der **Einstieg eines strategischen Partners oder Investors**.

Ein Weg um Wettbewerbsvorteile zu generieren ist die optimale, d.h. aufwandsarme Gestaltung und die reibungslose Synchronisation aller Prozesse eines Unternehmens. Damit können unternehmerische Ziele, wie Kundennähe, Kostensenkung, Lagerbestände reduzieren, Lieferbereitschaft erhöhen, etc. besser und schneller erreicht werden.

Vernetzte Unternehmen

Jedes Unternehmen arbeitet bei der Abwicklung ihrer Geschäfte mit einer Vielzahl von Lieferanten und anderen Geschäftspartnern wie z.B. Banken, Logistikunternehmen, Vertriebspartner, in der Produktion oder auch im Rechnungswesen wie z.B. mit Steuerberatern zusammen.

Bei der Planung, Modellierung und ganz besonders bei der Optimierung von Geschäftsprozessen kommt es darauf an, die Abläufe der Geschäftspartner in die eigenen Überlegungen einzubeziehen und die eigenen Prozesse mit den Abläufen der Partner zu synchronisieren.

Die Vernetzung der Unternehmen und die Synchronisation der Geschäftsprozesse, auch über Ländergrenzen hinweg, wird zur Existenzfrage. Die Realisierung eines Netzwerkes kooperierender Unternehmen ist nur noch mit Hilfe aufeinander abgestimmter IT-Systeme möglich. (siehe Abb. 2)

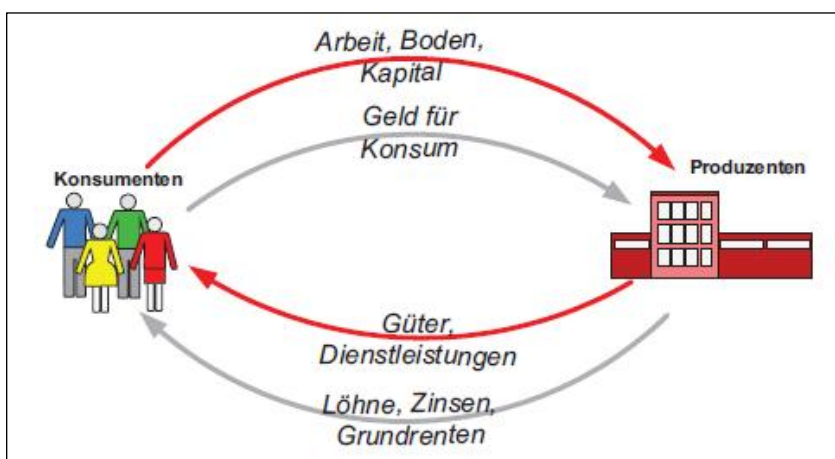


Abb. 1: Das Modell des Wirtschaftskreislaufs nach Francois Quesnay
(Quelle: GPS Softwareatlas)

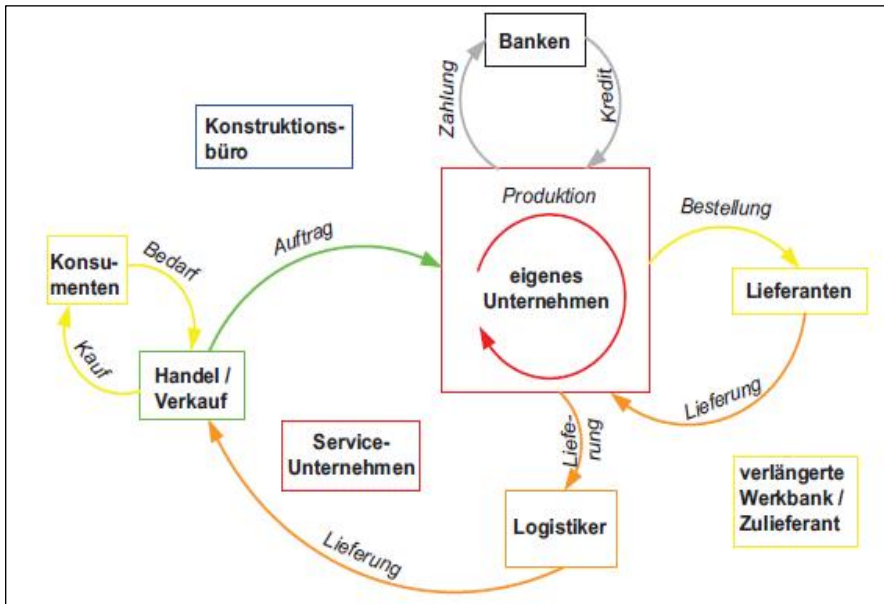


Abb. 2: Jedes Unternehmen hat ein eigenes „Netzwerk“ von Geschäftsbeziehungen die mit Geschäftsprozessen bedient oder genutzt werden (Quelle: GPS Softwareatlas)

Exzellentes Design der Prozesse

Optimale Geschäftsprozesse sind der Schlüssel zur effizienten Erfüllung der Anforderungen und Aufgaben eines Unternehmens. Ein exzellentes Design der Prozesse zu entwickeln, ist eine intellektuelle Leistung. Werkzeuge zur Prozessmodellierung können die intellektuelle Anstrengung nur unterstützen aber nicht ersetzen.

Eine anschauliche grafische Darstellung und eine klare Sprache in der Beschreibung fördern das Verständnis bei allen die an der Prozessentwicklung und -optimierung beteiligt sind.

Ziele der Prozessoptimierung können sein:

- ✦ Die Prozesse bewusst zu gestalten
- ✦ Die Zusammenhänge der betrieblichen Funktionen klar darzustellen
- ✦ Die Arbeitsabläufe zu vereinfachen

und/oder zu dokumentieren

- ✦ Die Bedingungen zu beherrschen, unter denen die Arbeitsprozesse ablaufen
- ✦ Selbststeuernde Korrekturmechanismen einzurichten
- ✦ Durchlaufzeiten zu minimieren
- ✦ Prozesskosten zu senken

Ein weiteres Ziel der Prozessoptimierung kann die optimale Ausrichtung des Unternehmens auf einen internationalen und globalisierten Einsatz sein.

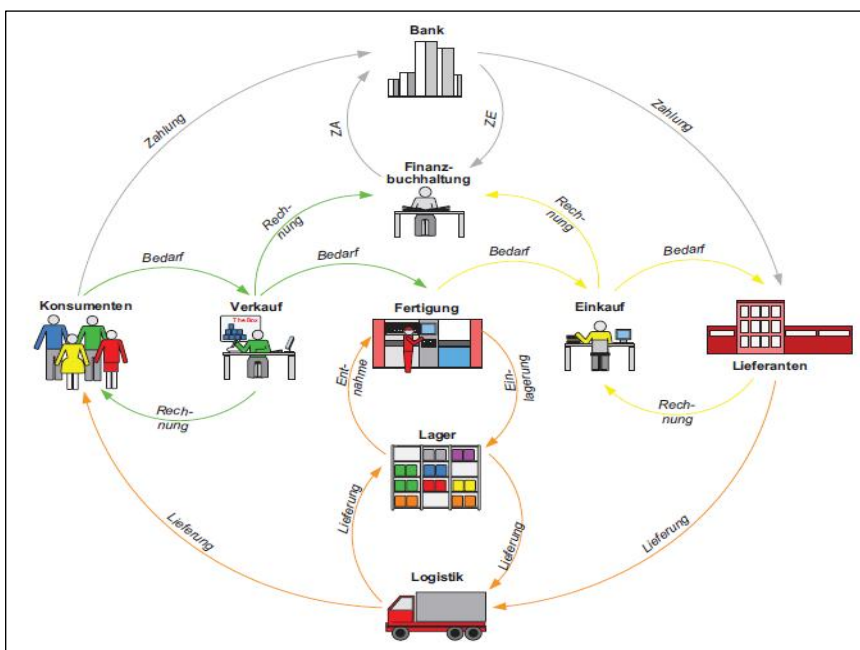


Abb. 3: Aufbau und Anordnung (Topologie) eines Modells von Geschäftsprozessen (Quelle: GPS Softwareatlas)

Case Study – Aus der Praxis für die Praxis

Die folgende Case Study ist repräsentativ für viele mittelständische Unternehmen. Selbstverständlich sind Umfang und Anforderungen pro Unternehmen individuell zu sehen, obwohl sich einzelne Probleme und Themen in vielen Unternehmen wieder finden:

In einem mittelständischen Betrieb wird für die Abwicklung von Verkauf, Einkauf, Produktion und Lagerhaltung seit vielen Jahren ein individuelles und maßgeschneidertes Warenwirtschaftssystem eingesetzt. Die Bereiche Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Betriebsdatenerfassung, Perso-

nalverrechnung und weitere Themen sind in jeweils eigenen Softwarepaketen abgebildet. Zwischen den Anwendungen bestehen vereinzelt elektronische Schnittstellen, eine durchgängige und übergreifende Verarbeitung ist nicht möglich.

Durch das stetige Wachstum des Unternehmens hinsichtlich Produktvielfalt, Standorte im In- und Ausland sowie neuer Kunden und Märkte sind die bestehenden Softwarepakete an Ihre Grenzen gestoßen. Die angewachsene Datenmenge in den täglichen Kundenaufträgen, die damit verbundenen Einkaufsaktivitäten und der Aufwand der laufenden Produktionsplanung und -fertigung verzögern die Kundenauftragsabwicklung erheblich. Wichtige Informationen wie eine sofortige Auskunft gegenüber dem Kunden bezüglich Lieferfähigkeit, die interne Aussage über den Deckungsbeitrag, etc. stehen erst nach Abgleich mehrerer Systeme und Informationsquellen zur Verfügung.

Die Geschäftsführung des Unternehmens beschloss daher diesen Umstand nachhaltig zu verändern und eine durchgängige und übergreifende ERP-Lösung im Unternehmen zu implementieren. Grundanforderung war es die bestehenden Abläufe und Prozesse in allen Bereichen zu hinterfragen und auf eine zukunftsorientierte Basis zu stellen unter dem Motto „Veränderungen werden nicht nur gewünscht sondern geradezu gefordert“.

Fazit: ERP-Lösungen mit den damit verbundenen Abläufen sind der „Nervenstrang und das Rückgrad der betrieblichen Leistungserstellung“ und sind von der Thematik her bestens geeignet Geschäftsprozesse umfassend zu betrachten, neue Sichtweisen einzubringen, die Abläufe zu optimieren und an der zukünftigen Unternehmensstrategie auszurichten.

Durch die Optimierung und Reorganisation der bestehenden Abläufe

werden Unternehmen durchschaubarer, übersichtlicher und leichter steuerbar.

Mittels einer strukturierten Vorgehensweise lassen sich die Abläufe und Prozesse rasch und informativ darstellen:

Der externe Berater begleitet, steuert und koordiniert die Wachstums- und Veränderungsprozesse im Unternehmen und führt die Veränderungen, in Verbindung mit den internen Führungskräften, zu einem einheitlichen Ganzen.

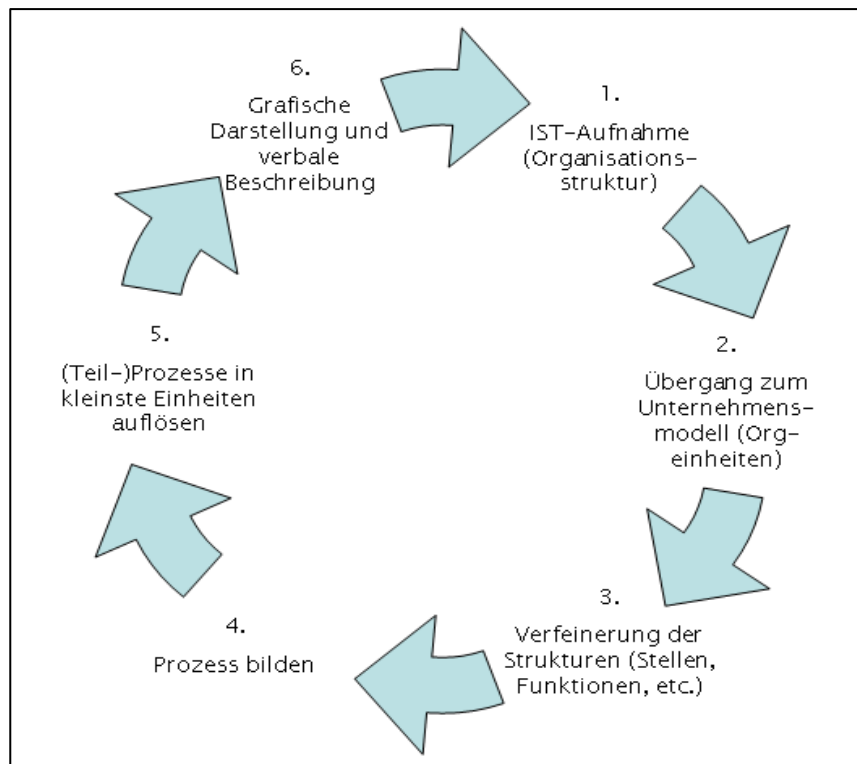


Abb. 4: Abbildung der Organisationsstruktur in einem Modell

Rolle des externen Beraters

Projekte dieser Art sind für die betroffenen Unternehmen meistens neuartig, komplex, dynamisch und risikobehaftet. Das professionelle Know How aus ähnlich gelagerten Projekten, eine zielorientierte Vorgehensweise, die unabhängige „Sichtweise von außen“ sowie der Einsatz bewährter Tool rückt dabei die Rolle des externen Beraters zentral in den unternehmerischen Mittelpunkt.

Zeitaufwand und Komplexität eines Integrations-, Organisationsentwicklungs- oder Strukturveränderungsprojektes werden gemeinhin unterschätzt, werden sie in der Regel doch neben dem Tagesgeschäft gestemmt.



Alfred Painsi

CMC Certified Management Consultant

cSPM Certified Senior Project Manager
Akad. Betriebsorganisator

Beratung, Begleitung und Realisierung im Bereich Strategieentwicklung, Integrationsprojekte, Change Management, Struktur- und Prozessoptimierung sowie Projektmanagement