

# Megatrend Prozessorientierung

## Chancen und Risiken für Unternehmen

Um eine langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen, ist in der Unternehmenspraxis vermehrt ein Trend weg von funktionalen Einheiten hin zu einer prozessorientierten Ausrichtung erkennbar. Prozessorientierung stellt auch für die Lumics GmbH & Co. KG, ein Consulting-Joint-Venture von Mc Kinsey und Lufthansa Technik mit Expertise in prozessnahen Leantransformationen, eine entscheidende Kernkompetenz dar. In diesem Beitrag erfahren Sie, basierend auf vielfältigen Praxiserfahrungen, was für eine erfolgreiche Umsetzung der Prozessorientierung entscheidend ist und welche Effizienzpotenziale hierdurch freigesetzt werden können.

von Ronja Berger, Dr. Wanja Wellbrock, Oguzhan Aksoy

Der wachsende globale Wettbewerbsdruck stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. Steigender Preisdruck, zunehmende Kundenerwartungen und kürzere Planungshorizonte erfordern einen stetigen Effektivitäts- und Effizienzanstieg im Unternehmen sowie eine möglichst hohe Flexibilität bei den zugrundeliegenden Prozessen. Eine elementare Voraussetzung ist hierfür das Beherrschen und gezielte Steuern der Geschäftsprozesse.

Aus diesem Grund entscheiden sich Unternehmen vermehrt für eine klare Ausrichtung ihrer Tätigkeiten an den zugrundeliegenden Geschäftsprozessen. Prozessorientierung beschreibt hierbei, inwiefern Unternehmen den strategischen Fokus ihrer wirtschaftlichen Aktivitäten auf relevante Geschäftsprozesse anstatt auf funktionale Einheiten legen. Ins Zentrum der funktionsübergreifenden Betrachtung der Wertschöpfung tritt dabei die Erfüllung der Kundenbedürfnisse mit einem möglichst geringen Einsatz von Ressourcen in den zugrundeliegenden Kernprozessen.

### Prozessorientierung – was steckt dahinter?

Die eigenen Prozesse zu kennen und sorgfältig zu dokumentieren stellt den ersten Schritt auf dem Weg zur Prozessorientierung dar, um Verschwendungen zu identifizieren und zukünftige Verbesserungspotenziale abzuleiten. Im Mittelpunkt stehen hierbei vielfältige Methoden der Prozessmodellierung, bevor in einem nächsten Schritt verantwortliche Führungskräfte für das Prozessmanagement, sogenannte Process Owner, zu ernennen sind.

Nur wenn die ausgewählten Führungskräfte die nötige Autorität im Unternehmen innehalten, kann eine erfolgreiche Steuerung der Geschäftsprozesse gegen individuelle Interessen funktionaler Unternehmenseinheiten sichergestellt werden. Gemäß dem Prinzip "Structure follows Process" nimmt die Unternehmensorganisation daher eine zunehmend horizontale Ausrichtung entlang der Kernprozesse im

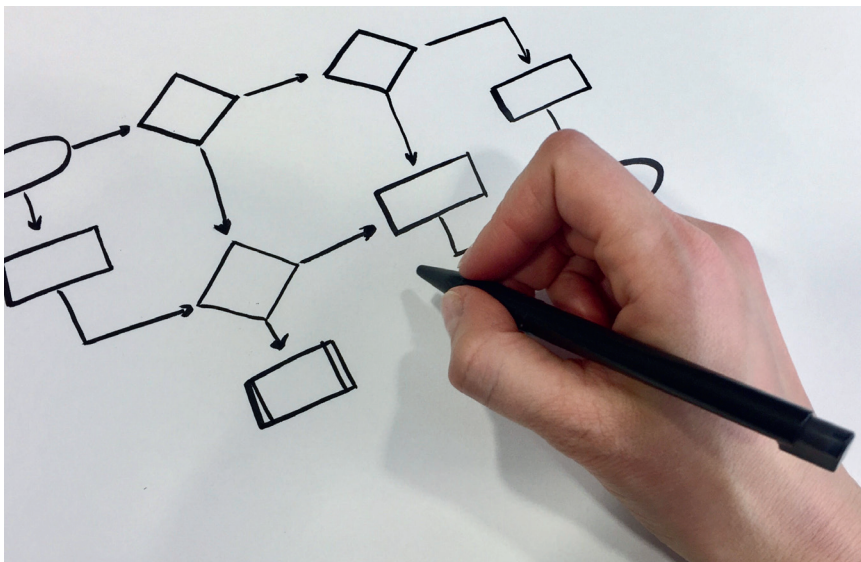


Abb. 1: Die Prozessmodellierung ist hilfreich zur Identifizierung von Verbesserungspotenzialen.



Abb. 2: Das Team der Lumics GmbH & Co. KG kann dank langjähriger Expertise in der Flugzeugwartung auf ein umfassendes Know-How im Bereich der Prozessoptimierung zurückgreifen.

Unternehmen an. Für eine konsequente Durchführung des Prozessmanagements ist zudem die Definition und kontinuierliche Messung klarer Kennzahlen für die Prozessperformance notwendig. Dazu zählen nicht nur die Durchlaufgeschwindigkeit, die Reklamationsquote und der Pro-Kopf-Umsatz, sondern auch die interne Koordination und die Transparenz von Verantwortungsstrukturen innerhalb und zwischen den einzelnen Prozessen.

Neben der organisatorischen und inhaltlichen Auseinandersetzung mit den unternehmensrelevanten Geschäftsprozessen ist die Begleitung der Betroffenen mit Change-Management-Maßnahmen unabdingbar, um die nachhaltige Umsetzung im Unternehmen sicherzustellen. Eine prozessorientierte Unternehmensgestaltung führt zu elementaren Veränderungen für die einzelnen Mitarbeiter, beispielsweise durch neue Tätigkeiten oder die Berichterstattung an disziplinarische sowie prozessuale Führungskräfte, wes-halb eine frühzeitige Integration

und eine nachhaltige Identifikation der Mitarbeiter mit den neuen Strukturen unentbehrlich ist. Denn nur durch eine konsequente Verankerung des neuen Prozessgedankens in der Unternehmenskultur kann langfristig ein Wandel weg vom Denken in funktionalen Einheiten hin zu einem Denken in Geschäftsprozessen sichergestellt werden.

### Neue Wettbewerbsvorteile für das Unternehmen

Durch eine stringente Prozessorientierung erhalten Unternehmen Transparenz über den gesamten Wertschöpfungsprozess, was einerseits die Beschleunigung der wirtschaftlichen Aktivitäten und andererseits die Reduzierung von Leer- und Wartezeiten, insbesondere an Schnittstellen, sowie redundanter Tätigkeiten ermöglicht. Hieraus resultieren vielfältige Potenziale im Sinne einer Verkürzung der Durchlauf-, Liefer- und Entwicklungszeiten sowie einer erhöhten Flexibilität bei Prozessstörungen und kurzfristigen Nachfrageschwankungen. Exemplarisch

konnte ein internationaler Großkonzern im Gesundheitssektor durch die Umstrukturierung zur Prozessorientierung jährliche Produktivitätssteigerungen von über zehn Prozent erreichen. Zudem erzielte das Unternehmen eine hundertprozentige Liefertreue bei Null-Fehler-Qualität, was zu einer erhöhten Kundenzufriedenheit und einer zehnprozentigen Umsatzsteigerung bei einem stagnierenden Gesamtmarkt führte.

Einem deutschen Leuchtmittelhersteller gelang es als weiteres Beispiel, den Anteil der nicht planmäßig in den Markt eingeführten Produkte um ca. 30 Prozent zu senken. Eine effiziente Gestaltung der Wertschöpfungsprozesse wirkt sich somit auch in Form von Kostensenkungen und einer erhöhten Profitabilität positiv auf den Geschäftserfolg und den eigenen Marktwert aus.

Der Abbau funktionaler Barrieren im Unternehmen fördert die organisationsübergreifende Zusammenarbeit, wodurch

schnittstellenbedingte Verschwendungen reduziert und die Entwicklung einzelner "Bereichsfürsten" mit einem limitierenden Silodenken verhindert werden können. Durch die Kombination mit einem fest etablierten kontinuierlichen Verbesserungsprozess sind zudem positive Effekte auf die Innovationskraft sowie die Produkt- und Servicequalität nachweisbar.

## Ist Prozessorientierung eine Patentlösung?

Trotz der beschriebenen Potenziale ist ein ganzheitliches Prozessmanagementsystem im deutschsprachigen Raum noch nicht flächendeckend vertreten. Dies liegt zum einen daran, dass die funktionale Betrachtung der Unternehmensaktivitäten nach wie vor in den Köpfen und Strukturen deutscher Großkonzerne vorherrscht und der Wandlungsprozess nur langsam vor-

anschreitet. Insbesondere in Matrixorganisationen, welche die Prozesssicht als zusätzliche Entscheidungsebene ergänzend zur disziplinarischen funktionalen Ebene integriert, kann es hierdurch zu einer hohen Komplexität und einem deutlichen Kostenanstieg kommen. Ausschlaggebend ist hierbei eine klare Definition und Trennung von Verantwortlichkeiten zwischen der prozessualen und der disziplinarischen Entscheidungsebene.

Ein weiterer entscheidender Umsetzungsfaktor ist ein klares Commitment von Seiten des oberen Managements. Findet keine Synchronisation der Steuerungs- und Anreizsysteme mit den zugrundeliegenden Prozesszielen statt, verliert die Umsetzung der Prozessorientierung aufgrund ihrer geringen Priorisierung schnell an Effektivität. Zentral für eine

erfolgreiche Umsetzung ist daher, dass Prozessorientierung mit der strategischen Ausrichtung des Unternehmens übereinstimmt und den nötigen Stellenwert auf der Management-Agenda einnimmt.

Oftmals ist in der Praxis Unsicherheit über den Grad der Prozessorientierung sowie über die konkrete Umsetzung im eigenen Unternehmen erkennbar. Eine systematische und schrittweise Analyse ist daher erforderlich, um konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten.

Hierbei ist es ratsam, erfahrene Experten auf dem Gebiet des Prozessmanagements heranzuziehen. Exemplarisch betreut die Lumics GmbH & Co. KG bereits heute vielfältige Konzerne und Unternehmen dabei, Prozesstransformationen erfolgreich und nachhaltig umzusetzen. ■

## Die Autoren

Ronja Berger ist als Masterandin bei der Lumics GmbH & Co. KG in Frankfurt tätig und forscht im Bereich der Prozessorientierung. Sie studiert Business Administration (M.Sc.) mit Schwerpunkt Corporate Development an der Universität zu Köln.



Dr. Wanja Wellbrock arbeitet als Senior Consultant bei der Lumics GmbH & Co. KG am Standort Frankfurt. Seine Kernkompetenzen liegen im Bereich Supply Chain Management, Prozessorientierung, Logistik und Beschaffungswirtschaft.



Oguzhan Aksoy ist als Senior Consultant bei der Lumics GmbH & Co. KG am Standort Frankfurt tätig. Neben Prozessorientierung liegen seine Kernkompetenzen in den Bereichen Störungsmanagement und Schnittstellenmanagement.



## Quellen- und Literaturhinweise

Kohlbacher, M. & Reijers, H. A. (2013). The Effects of Process-Oriented Organizational Design on Firm Performance. *Business Process Management Journal* 19 (2), S. 245–262.

McCormack, K. P. & Johnson, W. C. (2001). *Business Process Orientation: Gaining the E-Business Competitive Advantage*. Boca Raton: St. Lucie Press.

Liebert, T. (2012). *Prozessorientierung in der Unternehmensorganisation: Eine empirische Untersuchung in deutschen Industrieunternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schmelzer, H. J. & Sesselmann, W. (2006). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis*. München: Hanser.