



Praxiswissen

Prozessoptimierung

Unternehmen sind gezwungen, sich an ein immer schneller wandelndes Umfeld anzupassen. Der Umsetzung strategischer Entscheidungen bis hinunter in die Geschäftsprozesse kommt hierbei eine besondere Bedeutung zu. Die Erhebung, Modellierung und Dokumentation von Geschäftsprozessen ist damit zu einem unverzichtbaren Instrument des modernen Managements geworden.

Ausgangssituation: Herausforderung Prozessoptimierung

Regulierung und Wettbewerb verändern den Markt der Energiewirtschaft. Dabei haben nur Unternehmen, die ihre Strategie und Organisation anpassen, langfristig eine Überlebenschance. Jede Änderung muss jedoch in die Geschäftsprozesse umgesetzt werden. Ein Spezifikum regulierter Branchen sind zudem gesetzlich vorgeschriebene Prozesse wie z.B. die Marktkommunikationsprozesse für Lieferantenwechsel. Ebenso wie bei den Customer Care Prozessen wirken sich Prozessoptimierungen hier aufgrund großer Mengentreiber besonders stark aus. Entstehen durch neue Kundensegmente oder Aufgaben neue Geschäftsbereiche, werden die erforderlichen Geschäftsprozesse oft nur an ein bestehendes Prozessmodell angesetzt. Mit der Zeit entsteht so ein ineffizientes und nicht mehr konsistentes Prozessmodell.

Prozesserhebungen bringen Transparenz in das Tagesgeschäft und schaffen ein einheitliches Verständnis der Aufgabenabgrenzung. Dokumentierte Prozesse sind ein unersetzliches Instrument zur Kommunikation zwischen den Beteiligten und Grundlage für die Schulung von Mitarbeitern, für die Umsetzung von Best Practices und die Programmierung von prozessunterstützenden IT-Lösungen.

Trotz des offenkundigen Nutzens einer adäquaten Prozessmodellierung wird oft aufgrund des Zeitdrucks verzichtet.

Prozesse werden unvollständig oder nicht überschneidungsfrei erhoben. Nicht selten fehlt ein strukturiertes Vorgehen: Statt in einer festgelegten Workshopreihe, werden die Prozesse von „Einzelkämpfern“ eingesammelt.

Im Ergebnis wird viel Aufwand betrieben, die erhobenen Prozesse werden jedoch im Tagesgeschäft nicht verwendet und „verstauben“ im Datenkeller der Unternehmen.

Anwendungsbeispiele für Prozesserhebungen

- Optimierung der Geschäftsabläufe
- Anpassung der Workflows nach Reorganisationen oder Änderungen der externen Rahmenbedingungen
- Dokumentation der Prozesse für Schulungszwecke
- Basis für Pflichtenhefte, wenn die IT-Unterstützung von Prozessen geplant ist

Erfolgsfaktoren: Erfolgreiche Prozessmodellierung in vier Schritten

Zur Modellierung von Prozessen hat sich in der Praxis das folgende Vorgehen in vier Schritten bewährt:

1. Konkrete Ziele und einheitliche Formatvorgaben

Erst wenn die Ziele der Prozessmodellierung geklärt sind, kann über die geeignete Vorgehensweise, Darstellungsform und -tiefe entschieden werden. Dabei sollte etwa für ein einheitliches Verständnis des Prozessablaufes und der Aufgabenabgrenzung ein weit geringerer Detaillierungsgrad gewählt werden als z.B. für detaillierte Schulungsunterlagen oder ein IT-Pflichtenheft. Einheitliche Formatvorgaben erhöhen die Übersichtlichkeit der Prozesse.





2. Akzeptanz der Ergebnisse durch Einbindung aller beteiligten Parteien

Prozesse sollten im Rahmen von Workshops erhoben werden, in denen alle Prozessbeteiligten vertreten sein. Die Einbindung des Betriebsrats ist in der Regel von großem Vorteil. Zunächst werden die erforderlichen Prozessschritte erhoben und eindeutige Verantwortlichkeiten für jeden Prozessschritt festgelegt.

3. Konstruktive Moderation

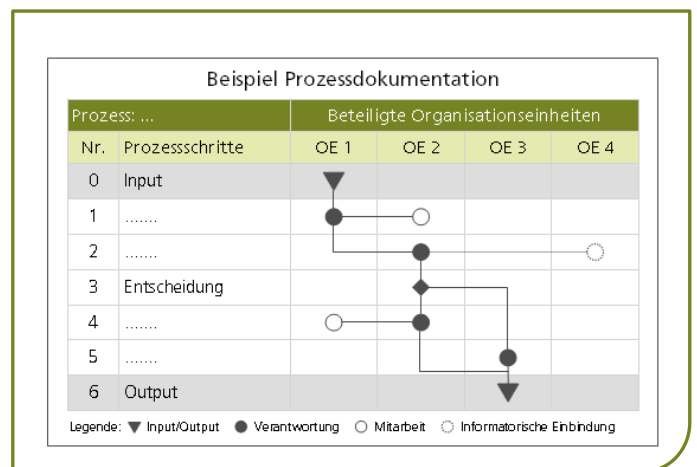
Eine unabhängige Moderation kann ein einheitliches Vorgehen und eine konsistente Detaillierungstiefe gewährleisten. Als unabhängige Instanz kann sie frische Ideen und Best-Practice-Erfahrungen einbringen, alte Lösungsansätze challengen, klare Entscheidungen und Prozesszuständigkeiten einfordern und ohne falsche Rücksichtnahme auf Ist-Situation oder Hierarchien auf das inhaltliche Optimum drängen.

Gerade wenn mehrere Prozesse erhoben werden, sollte viel Sorgfalt auf die Prüfung der Vollständigkeit verwendet werden, um Inkonsistenzen zu vermeiden. Im Anschluss werden die Soll-Prozesse auf der Managementebene verabschiedet, bekommen damit das erforderliche Gewicht und können auch offiziell eingefordert werden.

4. Benennung von Prozessverantwortlichen

Abschließend müssen die verabschiedeten Prozesse kommuniziert und in die Praxis umgesetzt werden.

Die bei der Prozesserhebung eingebundenen Experten können als Multiplikatoren die Neuerungen vermitteln. Daneben hat es sich bewährt, Prozessverantwortliche zu benennen, die im operativen Tagesgeschäft die Einhaltung der Prozessregeln sicherstellen und die weitere Entwicklung des Prozesses begleiten.



Prozessmodellierung ist der „Transmissionsriemen“ mit dem strategische Neuausrichtungen und Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in messbare Ergebnisse umgesetzt werden.

Für eine gemeinsame Diskussion möglicher Ziele und Vorgehensweisen sowie zur Modellierung und Optimierung Ihrer Geschäftsprozesse stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ansprechpartner
 Franc Höferman-Kiefer
 CTG Corporate Transformation Group GmbH
 Lennéstraße 1
 10785 Berlin
 Tel.: +49 (0)30-800 968 100
 Fax: +49 (0)30-800 968 109
 Email: hoefermann-kiefer@ctg.de
www.ctg.de

