

## Prozessgestaltung und kontinuierliche Verbesserung

### Prozessorientierung ist Kundenorientierung

Ein großes Potential zur Leistungssteigerung eines Unternehmens liegt in seinen funktionalen Schnittstellen. Es zeigt sich nämlich immer wieder, daß dort Informationen verloren gehen, Ware liegen bleibt und Kosten entstehen, die nicht identifiziert und deshalb nicht zugeordnet werden können. Dies führt dazu, daß aus Kundensicht Unternehmensabläufe oft unnötig kompliziert, zäh und langwierig erscheinen. Eine Antwort auf diese Problematik ist die Orientierung an Unternehmensprozessen. Prozessorientierung bedeutet zunächst und vor allem, daß dem Kriterium „Produkt“ oder „marktorientierte Leistung“ bei der Gestaltung der Organisation mehr Gewicht beigemessen wird als dem Kriterium „Abteilung“.

Bei dieser prozessorientierten Sichtweise ergibt sich unausweichlich der Effekt, daß Kunden und Lieferanten ins Blickfeld geraten. Sie bilden Anfang und Ende der Prozessketten und sind damit wesentliche Faktoren für die Bewertung der Prozessgüte.

Weitere Beweggründe, warum Unternehmen nach mehr Prozessorientierung streben, können sein:

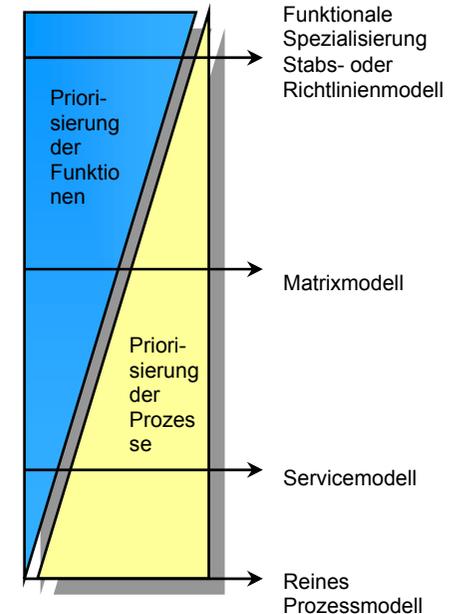
- Zunehmende Veränderungsgeschwindigkeit von Technologien, Märkten und Kunden
- Intensivierung der Markt- und Kundenorientierung
- Reduktion von Durchlaufzeiten, Liegezeiten und Transportzeiten
- Zunehmende Komplexität von Produkten und Dienstleistungen
- Abnehmende Bedeutung von funktionaler Spezialisierung

- Historisch gewachsene Aufgabenzuordnung
- Wildwuchs der Organisation
- Schnittstellenprobleme
- Kostenreduzierung und Produktivitätsdruck
- Qualitätsverbesserungen
- Steigerung von Anpassungs- und Innovationsfähigkeit
- Abbau von Schnittstellen zwischen Abteilungen
- Vereinfachung der Koordination
- Flachere Hierarchien
- Integration und damit Vereinfachung der Informationssysteme

Ein effektives Management von Unternehmensprozessen setzt die vier folgenden Punkte voraus:

- Identifikation von unternehmensweiten Prozessen
- Zuweisung einer klaren Prozessverantwortung (Prozesseigner oder Prozessmanager)
- Anpassung oder Entwicklung einer Systematik zur kontinuierlichen Prozessverbesserung und falls notwendig zu einer radikalen Prozessumgestaltung (Process Reengineering)
- Neuausrichtung aller wichtigen Managementsysteme zur Unterstützung der Prozessorientierung (z.B. Finanz- und Personalsysteme)

Da sich ein Unternehmen selten in einem Schritt von einer rein funktionalen Struktur in eine vollständige prozessorientierte Organisation wandelt, können Zwischenformen sinnvoll sein.



Die oben aufgeführten Leistungen können selbstverständlich, je nach firmenspezifischem Bedarf, auch einzeln abgerufen bzw. zusammengestellt werden.