

Zielsicheres Management

Die Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit steht im Zentrum unternehmerischen Denkens. Geschäftsprozessmanagement liefert ein verlässliches Bild vom Status quo und hilft, Ziele zu erreichen.

Sonja Gerstl

„Geschäftsprozessmanagement hat kein Verfallsdatum“, ist Wolfram Jost überzeugt. Auch 20 Jahre nach ersten Arbeiten zum Prozess-Gedanken ist das Thema nach wie vor topaktuell. „Heute beschäftigt es Informatik- und Fachmanager, morgen jeden Mitarbeiter an seinem Arbeitsplatz“, prognostiziert der im IDS-Scheer-Vorstand zuständige Manager für Technologie, Produktstrategie und -entwicklung.

Nutzen erhöhen

Jedes Unternehmen besteht aus Geschäftsprozessen. Denn erst ein Geschäftsprozess verbindet die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden, Kapital und Informationstechnik zu einer wertschöpfenden Leistung. Mit anderen Worten: ohne Prozess kein Unternehmen. Hinzu kommt der Kostendruck: Rohmaterialien werden immer teurer, während die Preise für Fertigprodukte sinken. Der einzige Ausweg aus dieser Schere besteht für Firmen in Innovationen im Betriebsablauf.

„Innovation heißt Arbeitsmethoden zu finden, die bei geringeren Kosten den Nutzen für den Kunden erhöhen“, sagt Michael Hammer, amerikanischer Bestseller-Autor und Promoter

des Business Reengineering. Die zentrale Idee, die dahintersteckt: Geschäftsprozesse von vorne bis hinten neu durchdenken, um Ballast an Zeit und Kosten aus den Betriebsabläufen zu eliminieren.

Kontinuierliches Geschäftsprozessmanagement (BPM) zählt zu den unerlässlichen Aufgaben eines Unternehmens, um permanent an der Verbesserung der eigenen Leistungsfähigkeit zu arbeiten. Daraus folgt, dass es nicht mehr genügt, allein seine Geschäftsprozesse zu modellieren und zu dokumentieren. Ihre Ausführung muss zugleich analysiert und kontrolliert werden, um ein verlässliches Bild von der aktuellen Qualität und Effizienz der Prozesse zu erhalten. Diese Ergebnisse liefern wertvolle Erkenntnisse zu weiteren Optimierungsmöglichkeiten, die wiederum einer neuen Prozessgestaltung zugeführt werden. Schlussendlich entsteht ein durchgängiger Lifecycle des Prozessmanagements, der die Phasen Strategie, Design, Planung und Steuerung, Ablauf, Implementierung und Monitoring sowie Bewertung in einen kontinuierlichen Kreislauf zusammenfügt.

Heute gibt es viele Werkzeuge und Anwendungen, um Geschäftsprozesse zu gestalten und zu betreiben. Die meisten Tools decken aber nur einen Aspekt



Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens kann durch Steuerung und Kontrolle der einzelnen Prozesse die Effizienz seiner Arbeit selbst bestimmen und gegebenenfalls korrigieren. Foto: Fotolia.com

des Geschäftsprozessmanagements ab – und den zumeist nur technisch. Ein kontinuierlicher Optimierungsprozess setzt jedoch eine Umgebung voraus, die für alle BPM-Phasen eine Plattform liefert und problemlos den Prozessbetrieb führender Unternehmenssoftware-Pakete versteht.

Der Anspruch der ganzheitlichen Lifecycle-Betrachtung von Geschäftsprozessen popularisiert die BPM-Thematik über das Management hinaus. Die Modellierung von Geschäftsprozessen bleibt weiterhin Aufgabe der Experten. Aber die Steuerung und Kontrolle der Prozesse wird jeden Arbeitsplatz errei-

chen. Jeder Mitarbeiter kann die Effizienz seines Prozesses selbst bestimmen. Gleichzeitig fließt umgekehrt auch sein Wissen in das Prozessdesign ein.

Flexible Organisation

„Im Prinzip funktioniert ein optimales Geschäftsprozessmanagement mit der Aris-Plattform nicht anders als eine erfolgreiche Fußballmannschaft“, zieht Jost eine Parallele zum Sport: „Einem Team nutzt es wenig, wenn es hervorragend Einzelkötter hat, die nicht miteinander harmonieren. Einem Unternehmen bringt es ebenso wenig, wenn eine Funktion in der Fertigung optimal läuft,

die Planung aber nicht eingebunden ist.“ Moderner Fußball verlangt Teamgeist und exzellentes Einzelspiel, das adäquat auf das Verhalten der gegnerischen Mannschaft reagiert. Nichts anderes beabsichtigt die Etablierung des Geschäftsprozessmanagements in allen Unternehmensteilen und an allen Arbeitsplätzen.

Das Ergebnis von professionellem BPM ist eine hoch dynamische und flexible Organisation, die auf ein Ziel ausgerichtet ist: den Ball ins Tor zu bringen oder – anders ausgedrückt – die Ware mit Erfolg an den Kunden zu verkaufen.

www.ids-scheer.at

Hilfeleistungen für mehr Transparenz

Auch der Prozess des Prozessmanagements selbst muss entsprechend automatisiert und optimiert werden.

Wenn ein Unternehmen wüsste, was ein Unternehmen weiß ... Das geflügelte Wort wurde in der Vergangenheit gerne herangezogen, um Informationstechnik-Disziplinen wie Wissensmanagement zu bewerben.

Beim Blick in die Tageszeitung drängt sich aktuell aber eine ganz andere Verbindung auf. Der Bezug zum Risiko- und Compliance-Management (GRC) mutet in diesem Zusammenhang deutlich treffender an. Denn abhängig vom Grad ihrer Verantwortung bewegen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens oft auf gefährlichem Terrain. Lückenhaftes Risikomanagement, schwarze Kassen, Verletzungen aktien- und börsenrechtlicher Vorschriften – die Liste potenzieller Verstöße ist lang, die strafrechtlichen Kon-

sequenzen sind mitunter enorm. Steht eine Untersuchung aufgrund eines vermuteten Verstoßes ins Haus, müssen Konzerne finanzielle Mittel in bis zu dreistelliger Millionen-Höhe bereitstellen. Dabei muss noch nicht einmal ein realer Verstoß vorliegen. Eine solche Summe fällt in vielen Organisationen bereits an, wenn es um den Aufwand für interne Nachforschungen geht, um zu prüfen, ob alle Festlegungen tatsächlich umgesetzt und beachtet wurden.

Jedes Unternehmen sollte sich deshalb der Herausforderung stellen, seine Governance-Abläufe, das heißt den Prozess des Businessprozessmanagements (BPM), wirtschaftlich zu beherrschen und zu kontrollieren. Die Anforderungen sind grundsätzlich gar nicht so ver-



Durch kontrolliertes Prozessmanagement lässt sich das Risiko für Firmen und deren Mitarbeiter reduzieren. Foto: Fotolia.com

schieden vom gewohnten Geschäftsbetrieb. Wie jeder andere Prozess eines Unternehmens muss auch der des Prozessmanagements automatisiert und optimiert werden. Er komplettiert das traditionelle BPM mit

den notwendigen Leistungen zum Risiko- und Compliance-Management, aber auch zu serviceorientierter Architektur, IT-Standardisierung, Enterprise Architecture Management oder SAP-Roll-out, um nur eini-

ge Beispiele zu nennen. Ein solches Prozessmanagement dient allerdings nicht mehr in erster Linie der Verbesserung der operativen Abläufe, sondern behandelt zum Beispiel die Aufgabe von Freigabe-Workflows und Informationspflichten. Jederzeit lässt sich auf diese Weise auf einer höheren Ebene Rechenschaft über Art und Weise der Prozessdurchführung ablegen – gegenüber Gesetzgeber, Bank, Lieferant, Kunde oder innerhalb der eigenen Organisation.

Kurzum: Mit einer solchen Plattform und Engine lässt sich grundsätzlich jede Form und Disziplin des Prozessmanagements effizient umsetzen, da sie die Steuerung und das Controlling von übergeordneten BPM-Prozessen automatisiert. sog

www.ids-scheer.at