

# PROJEKTBERICHT



## **Reform zentraler Geschäftsprozesse: gut definiert, besser akzeptiert, optimal implementiert.**

Stärken Sie Ihre zentralen Geschäftsprozesse durch einen **kritischen und optimierenden Review**. Verdeutlichen wir das Vorgehen an einem konkreten Beratungsprojekt der IOT Dr. Sorg Unternehmensberatung aus dem mittelständischen Industriebereich.

### **Die Ausgangslage**

Das Management des Unternehmens hatte wegen kritischen Kommentaren aus verschiedenen Bereichen Anlass, etwas genauer auf die Auftragsabwicklung zu schauen: die Einhaltung der Lieferzusagen gegenüber dem Kunden geriet regelmäßig zum Krimi, mit viel Kommunikation und Betriebsamkeit wurde um die Einhaltung der Zusagen gekämpft – nicht selten vergeblich. Wie konnte das sein, wo man doch seit Jahrzehnten den Abwicklungsprozess zu kennen und zu beherrschen schien? Das Management beschloss, sich nicht mit dem Status quo abzufinden...

Es handelte sich um ERP-gestützte Prozesse, aber es existierten auch (ergänzend) erstaunlich viele Ablaufpraktiken, die zum Beispiel mit Bürosoftware (z.B. Office-Produkte von Microsoft) und/oder manuell bewältigt wurden. „Offiziell“ mögen diese Prozesse definiert gewesen sein, nicht selten aber wurden sie in Teilen individuell gelebt oder improvisiert! Zum Nachteil des Unternehmens.

### **Die Defizite**

Diese nur „vermeintlich organisierten“ Prozesse wiesen zahlreiche Defizite auf, wie bspw.:

- **Akzeptanzprobleme:**  
Vorgesehene Anwendungslösungen wurden nicht oder nur teilweise abgerufen;
- **Parallelstrukturen:**  
(manche) Beteiligte hielten „ehemalige“ Werkzeuge und Verfahrensweisen weiterhin im Einsatz;
- **Nutzungsdefizite:**  
das ERP-System wurde nur lückenhaft, zudem verspätet und fehlerhaft, mit den geforderten Daten gefüttert – die Steuerungsinformationen waren dadurch verzerrt, irreführend, unbrauchbar!
- **Fehlende/unzulängliche Rollendefinition:**  
Der jeweilige Leistungsbeitrag, das hierfür erforderliche Wissen sowie die eigene Verantwortlichkeit waren vielen Prozessbeteiligten nicht ausreichend vermittelt worden oder wurden trotz Vermittlung nicht „umgesetzt“. Dies führte zu doppelten Tätigkeiten und unterschiedlichen Entscheidungen, zu Verzögerungen, zu Diskussionen...

Viele Beteiligte wussten um all diese Defizite, hielten aber – aus welchen Gründen auch immer – an der suboptimalen Praxis fest!

## Die Folgen

Der Geschäftsprozess war viel aufwändiger, langsamer und chaotischer als die Planung Glauben machte. Die Einhaltung der offiziellen Prozessvorgaben und die Erreichung der Mengen-, Durchlauf- und Qualitätsziele wurden dadurch verhindert!

## Unsere Begleitung

Mithilfe einer durch den externen IOT-Berater straff moderierten internen Arbeitsgruppe – bestehend aus Kennern und Beteiligten des Prozesses – gelang es,

- Offenheit und geschützten Raum für effektives Kooperieren zu schaffen
- die Abweichungen und Mängel des Prozessgeschehens ehrlich zu benennen,
- die wahren Ursachen für die Defizite zu identifizieren,
- Sachgerechte Veränderungen zu beschließen und Prozesskonzepte wo nötig zu präzisieren oder zu ergänzen.

## Die Ergebnisse

Die vorhandenen Leistungspotentiale der Prozesskonzepte konnten besser ausgeschöpft werden! Nur einige Effekte seien kommentiert...

Als geradezu befreiend nahmen viele Mitarbeiter die **Entlastung von Tätigkeiten** wahr, deren Ausübung sich z.B. alleine durch zeitnahe Pflege auftrags- und prozessrelevanter Daten erübrigten. Zugleich nahm das Wissen der beteiligten Mitarbeiter über den Prozess und die Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Teilfunktionen im Bearbeitungsverlauf enorm zu: dies **fördert die Bereitschaft zur Informationsbereitstellung** auch dann, wenn sich der Nutzen an anderer Stelle erweist. Insgesamt geht es hierbei um viele Mannjahre **Arbeitseinsparung**, alternativ im vorliegenden Falle um die **deutliche Erhöhung der Aufträge**, deren Annahme man sich vorher gar nicht leisten durfte...

## Dies kann ein Review-Projekt leisten?

In der Tat. Oftmals steht nicht die völlig neue Konzeption der (softwaregestützten) Geschäftsprozesse auf der Agenda, sondern das konsequente Umsetzen einer grundsätzlich vorhandenen (und dokumentierten) Prozessidee. Das Review-Projekt kann viele Hemmnisse auf dem Weg zur Realisation beseitigen. Unsere Erfahrung: Die Faktoren Kultur, Organisation, Führung spielen bei dieser moderierten Teamarbeit eine ganz besondere Rolle...

Das Vorgehen, das hier am Beispiel eines ERP- gestützten Prozesses verdeutlicht wurde, lässt sich selbstverständlich auch auf andere (softwaregestützte) Geschäftsprozesse übertragen.

**Welche Geschäftsprozesse können in Ihrem Unternehmen durch einen kritischen und optimierenden Review gestärkt werden?**

Wenn Sie mehr wissen bzw. über eine konkrete Aufgabenstellung für Ihr Unternehmen sprechen wollen, stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.



*Ihr Ansprechpartner:*

Prof. Dr. Stefan Sorg,

Geschäftsführer der IOT Dr. Sorg Unternehmensberatung

E-Mail: [stefan.sorg@iot-consulting.de](mailto:stefan.sorg@iot-consulting.de)