

Wir lieben Prozesse

Ausgangssituation

Vor einigen Jahren berichtete einer unserer Kunden von einem ungeschriebenen Gesetz in seiner Organisation. Es lautet: Wenn Mitarbeiter des Fachbereichs den Mitarbeitern aus der IT auf den langen Fluren im Verwaltungsgebäude begegnen, richtet man den Blick auf die rechte Teppichleiste, damit man sich nicht ansehen musste. In aufbauorganisatorischen Abteilungsstrukturen verhaftet, war man nicht in der Lage, Kompetenzträger der jeweils anderen Abteilung anzuerkennen oder mit ihnen zum Wohle der Organisation zusammenzuarbeiten.

Die Fronten zwischen der IT und den Fachbereichen waren über Jahre verhärtet, hatte man die IT doch stets als Cost-Center und als Erfüllungsgehilfe im Unternehmen betrachtet. Außerdem kultivierte man den „Kellergeist“. Gemeint damit war, dass die IT-Abteilung im Untergeschoss des Gebäudes seinen Tätigkeiten nachgegangen war und ein Mitarbeiter des Fachbereichs sich niemals da unten verirrt hatte, schweige den erwünscht war. Aus Sicht der IT waren die Fachbereichsmitarbeiter unterbemittelt und überbezahlt, konnten sie doch nicht einmal den Toner des Druckers wechseln, geschweige denn den PC richtig zu bedienen.

Dieses Extrem war ein Einzelfall, aber auch in anderen Unternehmen konnten wir deutliche Schwierigkeiten erkennen, wenn Spezialisten aus den Fachbereichen mit den Experten aus der IT zusammenarbeiten sollten. Die „Silos“ im Kopf waren nur schwer aufzubrechen, da auch das Top-Management eine stricte Trennung zur Abteilungsstrukturen und getrennte Verantwortlichkeiten ‚zementierte‘. So haben interne ‚Grabenkämpfe‘ viele Ressourcen gebunden und damit allerlei Verschwendung verursacht, ohne dass ein gemeinsamer Beitrag zum Unternehmenserfolg möglich gewesen wäre.

Aktuelle Entwicklungen verschärfen die Problemlage! ‚Digitalisierung‘ ist nicht nur Trend, sondern in allen Unternehmen kurz oder lang die Grundlage für das Überleben der Organisation. Im B2C-Bereich sind digitale Angebote nicht mehr wegzudenken und ‚traditionelle‘ Branchen werden hier regelmäßig vom Kunden abgestraft. Etwas verzögert, aber mit starker Wucht erreicht die Digitalisierung den B2B-Bereich und dieser ist an vielen Stellen völlig überfordert.

Ursachen und Hintergründe

Der B2B-Bereich, und insbesondere der deutsche produzierende Mittelstand, ist die wirtschaftliche Säule des Landes. Viele sind Innovationsführer, sogenannte Hidden Champions, und zeichnen sich durch technische Exzellenz bei ihren Produkten aus. Doch der Zeitgeist hat sich gewandelt. Internationale Märkte sorgten für einen Wandel von einem Anbieter- zu einem Nachfrager-Markt. Jetzt sind nicht nur innovative Produkte gefragt, sondern insbesondere eine differenzierende Kundenorientierung, die über zahlreiche Kanäle und Medien so gestaltet werden muss, dass Transaktionen erfolgreich abgewickelt werden können. Lange Zeit bestand in diesem Bereich kein Innovationsdruck, aber Digitalisierung stellt hier nun ein Vergrößerungsglas dar. Folgende Dinge werden deutlich:

- Der Kunde hat durch digitale Medien die Möglichkeit eine umfassende Marktkennntnis zu erlangen und Transaktionen weltweit vorzunehmen. Er ist nicht mehr gezwungen lokal zu agieren und kann beispielsweise Preisvorteile aus anderen Weltregionen nutzen.

- Selbst wenn das Kern-Produkt exzellent ist, sind Nebenfaktoren, wie Freundlichkeit, Erreichbarkeit, Support, Liefertermintreue, u.a. überdeutlich relevant. Geht die erste Supportanfrage schief, ist die Produktqualität völlig nebensächlich. Schlimmer noch, der Kunde kann es über soziale Medien berichten und einen hohen Image-Schaden anrichten.
- Es herrscht die Aufbauorganisation. Aufgabenteilung und Skaleneffekte waren lange Zeit das Mittel der Wahl im Produktionsbetrieb, um Kosten zu reduzieren und die Gewinnmaximierung zu verstärken. Doch ist die durchgehende wirtschaftliche Stabilität eines Unternehmens kein Erfolgskriterium mehr, wenn Skalierung, also das Gewinnen von Marktanteilen im Wettbewerb, die oberste Priorität geworden ist.

Die Gründe, warum der B2B-Bereich hier so überfordert ist, sind vielzählig und reicht von makro- und mikro-ökonomischen Rahmenbedingungen, demografischen Entwicklungen bis hin zu betriebsinternen Fehlentscheidungen. Die nachstehenden Ursachen halten wir für vermeidbar und setzen uns dafür ein, dass unsere Kunden hier ihre Chancen nutzen können.

Unzureichende Ausbildung – Der deutschsprachige Raum kann zurecht stolz sein, auf seine technischen Errungenschaften und Innovationen. Kaum eine andere Region der Welt bemisst dem „Ingenieur“ ein so hohes gesellschaftliches Ansehen bei – und dies bereits seit Generationen. Die Ausbildung in den Betriebswissenschaften und in der Informationstechnik hat hier aber noch Potenzial. Jeder Schüler hat mal einen Schaltkreis im Physikunterricht gesehen, einen Programmiercode leider nicht. Und auch Unternehmertum (und damit ist das freigeistige Herangehen an Markterfordernisse gemeint) ist selten Inhalt elementarer schulischer Ausbildung. Aus diesem Grund sprechen Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte nicht nur jeweils eine andere Sprache, sondern verstehen sich gegenseitig schlicht nicht, da es kein gemeinsames sprachliches Fundament gibt.

Unzureichendes Verständnis von Organisation – ‚structure follows strategy‘ haben viele schon einmal gehört, aber es wird nicht durchgängig verstanden. In der Praxis erleben wir hier eher, dass ‚structure follows management‘ gelebt wird. Das Organigramm stellt Machtstrukturen in der Organisation dar, ist aber nicht strategiegeleitet und vernachlässigt häufig sträflich, ob die Organisation geeignet ist, die Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Eine Ablauforganisation existiert häufig gar nicht und wird allenfalls mit einer ausgeprägten Dokumentationswut repräsentiert. Es gibt tatsächlich Unternehmen, die glauben, dass die Ablauforganisation ausschließlich für externe Auditoren dokumentiert werden muss.

Dass die Organisation ständig optimiert werden muss und dass KVP sich nicht nur auf Produkte bezieht, ist eine sehr schleichende Kunde in unserer Wahrnehmung.

Toolgläubigkeit – Halbjährlich tauchen bei uns unverblümete Aussagen von Kunden auf, wie etwa „Wir haben ein Kommunikationsproblem. Wir führen nun MS Sharepoint ein, um dies zu beheben.“ Wenn wir es nicht schaffen, sie davon abzuhalten, erleben diese Kunden 6 Monate nach der Einführung ihr blaues Wunder. Und es liegt nicht an MS Sharepoint. Viele Organisation glauben, dass organisatorische Probleme sich durch Software-Tools lösen lassen. Vielmehr noch, viele Organisation glauben, dass Digitalisierung eines Frage von Software ist. Der ehemalige CEO der Telefonica sagte mal unverblümt: „Wenn Sie einen Scheißprozess digitalisieren, dann haben sie anschließend einen digitalen Scheißprozess.“ Hinter dieser Aussage stehen wir voll und ganz. Wir erleben es (leider) immer wieder.

Unser Bild von der Zukunft

Wir glauben, dass kein Mensch in schlechten Prozessen arbeiten oder Opfer eines schlechten Prozesses werden muss.

Wir befreien Menschen von ineffizienten und ermüdenden Prozessen, denn wir glauben, dass Menschen ebenso bedeutsame und wertgeschätzte Arbeit erbringen wollen, wie auch Ergebnisse kundenorientierter und effizienter Prozesse empfangen wollen.

Wir glauben daran, dass es Möglich ist, eine gemeinsame Sprache für die ablauforganisatorischen Probleme zu sprechen und auf deren Basis gemeinsam, ohne Abteilungsgrenzen und Disziplinen-Schranken im Kopf, an guten Lösungen für das Unternehmen zu arbeiten. Auf diese Weise können alle Mitarbeiter bedeutsame arbeiten leisten und Kunden erleben begeistert das Erbringen von Prozessleistungen des Anbieters.

Unser Weg

Um dies zu erreichen, unterstützen wir unsere Kunden u.a. bei der Beseitigung der oben genannten Ursachen ‚Unzureichende Bildung‘, ‚Unzureichende Verständnis von Organisation‘ und ‚Toolgläubigkeit‘.

Unser **Schulungsangebot** sorgt für einen nachhaltigen Wissenstransfer und zielt darauf ab, dass Wissen langfristig bei unseren Kunden (oder konkreter: bei den Mitarbeitern) zu verankern.

Unser **Beratungsangebot** adressiert konkrete Herausforderungen des Kunden entlang des BPM-Zyklus. Gerne unterstützen wir hier, streben aber stets einen Know-how-Aufbau innerhalb der Organisation des Kunden an.

In **Projekten** übernehmen wir gerne die Verantwortung für die Prozessverbesserungen und legen häufig die Grundlage für die Digitalisierung von Ende-zu-Ende Geschäftsprozessen, welche wir gerne auch für unsere Kunden implementieren.

Dabei werden alle Aspekte eines modernen (modellbasierten) Prozessmanagements (Business Process Management) vertreten. Modellierungssprachen, wie die Business Process Model and Notation (BPMN) u.a. stehen hier stark im Vordergrund, werden aber nicht nur für Dokumentations-Szenarien angewendet, sondern dienen auch der Analyse, Konzeption, Umsetzung und der nachhaltigen Steuerung der Prozessleistung. Diese Modellierungssprachen bieten eine grafische Darstellung von Prozessen, aber auch eine technische Ausführbarkeit von Modellen. Diese Modelle bilden so den gemeinsamen Sprachschatz für Ingenieure, Informatiker und Betriebswirte und machen Prozesse für alle transparent. Dies ermöglicht disziplinenübergreifend an der fortlaufenden Optimierung der Prozesse zu arbeiten und stellt darüber hinaus die Grundlage für Automatisierung und Digitalisierung dar.

Unsere Schulungen vermitteln das, was in klassischen Ausbildungsgängen (noch) nicht vermittelt wird und mildert so die ‚Unzureichende Bildung‘ in diesem Gebieten. Das moderne Prozessmanagement ist datengetrieben, faktenorientiert, inklusiv und Klammer über alle Prozessarten, egal ob sie von Produktionsmaschinen, IT-Systemen oder Menschen ausgeführt werden. Je mehr Ansprechpartner im Unternehmen hier einen gemeinsamen Methodenschatz vorweisen, umso nachhaltiger wird die Prozessorientierung im Unternehmen verankert werden können

Bei unseren Beratungseinsätzen erarbeiten wir mit Unternehmenslenkern Maßnahmen wie eine Kundenorientierung in die Organisation einziehen kann, wie

man Prozesse gestaltet, damit die Unternehmensstrategie Wirklichkeit wird und wie man einen echten Verbesserungsprozess etabliert, der im besten Fall alle Mitarbeiter befähigt an diesen Verbesserungen mitzuwirken.

In Projekten und bei unseren Beratungseinsätzen erleben wir die Herausforderungen unserer Kunden. Wir arbeiten konkret mit und ergreifen gemeinsam mit internen Ansprechpartnern Maßnahmen zur Prozesssteuerung und -verbesserung. Die hier gemachten Erfahrungen nutzen wir zur Weiterentwicklung unserer Schulungsinhalte und zur Validierung unserer Vorgehensweisen bei zukünftigen Beratungs- und Projekteinsätzen. Auch wir leben den kontinuierlichen Verbesserungsprozess. **Wir lieben Prozesse!**