

# Prozessorientiert erfolgreich

Prozessmanagement löst die Hierarchie als bestimmende Organisationsform im Unternehmen ab. Zu Recht – ist es doch der Prozess, der die Leistungserbringung erst ermöglicht. Am besten lässt sich der Wandel zum prozessorientierten Denken im Rahmen einer SAP-Einführung vollziehen.

**Christian Stemberger**

Prozessmanagement ist mehr als nur eine Software zur automatisierten Steuerung von betrieblichen Abläufen. Dominiert im klassisch geführten Unternehmen die hierarchische Organisation, so ermöglicht der Übergang zur prozessorientierten Organisationsstruktur, Managemententscheidungen entlang der wertschöpfenden Kernprozesse zu treffen.

Hinter der sperrigen Formulierung verbirgt sich ein Paradigmenwechsel in der unternehmerischen Organisationskultur, die die Entstehungsprozesse von Produkten oder Dienstleistungen in den Mittelpunkt aller Betrachtungen rückt. „Das Verständnis für die Bedeutung der Prozesse hat in den letzten Jahren zwar sehr stark zugenommen“, konstatiert Wolfram Jost, Vorstandsmitglied bei IDS Scheer und beim Mutterunternehmen Software AG. Aber weitere Überzeugungsarbeit sei nötig, denn: „Es sind die Prozesse, die letztlich den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens ausmachen.“

## Zeit für Veränderungen

Derzeit denken viele mittelständische Unternehmen darüber nach, wie sie ihre in die Jahre gekommene Betriebssteuerungssoftware erneuern können. Enterprise Resource Planning (ERP) der ersten Generation war meist eine maßgeschneiderte Software. Diese Lösungen sind heute am Ende ihres Lebenszyklus, die Weiterentwicklung käme teuer und der Erfolg wäre fraglich. So bietet sich der Übergang zu standardisierten Softwarepaketen wie SAP ERP 6.0 an.

Die SAP-Einführung ist für Jost der ideale Zeitpunkt, um prozessorientiertes Denken und Handeln zu etablieren. Die Prozessorgani-



**Prozessmanagement reißt die Trennwände zwischen den Abteilungen ein. Prozessverantwortliche begleiten nun Produkte und Dienstleistungen durch ihren gesamten Entstehungsprozess.** Foto: Photos.com

sation muss dabei gut durchdacht werden: „Es gibt zwar viele branchentypische Prozesse von einer gewissen allgemeinen Gültigkeit. Diese Standardprozesse von SAP müssen aber unbedingt an die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens angepasst werden.“

## Hinterfragen

Jost, der beim Prozessmanagement-Spezialisten IDS Scheer und der Software AG unter anderem die Forschung und Entwicklung verantwortet, betont die Notwendigkeit, noch vor der SAP-Einführung die betrieblichen Abläufe zu durchleuchten und zu hinterfragen: „Da sind die Mitarbeiter in den Fachabteilungen gefordert. Sie kennen ihre Prozesse und deren Verbesserungspotenzial am besten.“ Zuerst werden die

Ist-Prozesse erhoben und nach deren Analyse die Soll-Prozesse definiert. Dabei ermöglicht die ARIS

Software von IDS Scheer die transparente Darstellung der Prozesse.

Beim Übergang zur prozessorientierten Betriebsorganisation ist die augenscheinlichste Veränderung die Einführung von sogenannten Prozess-

verantwortlichen. Prozesse ziehen sich durch das ganze Unternehmen und überschreiten dabei die Grenzen mehrerer Fachabteilungen.

## Tieferes Bewusstsein

Die Prozessverantwortlichen, in der Regel sind das Abteilungsleiter, müssen daher die Fähigkeit entwickeln, über den eigenen Tellerrand zu blicken. „Schon in der Analysephase entwickelt sich meist ein ge-

meinsames Prozessverständnis aller Abteilungen“, betont Jost. Das neue, tiefere Bewusstsein für die betrieblichen Abläufe wird dann am besten in den Köpfen der Mitarbeiter verankert, wenn in der Planungsphase alle Standorte des Unternehmens miteinbezogen werden.

Bei der Einführung der Betriebssteuerungssoftware achtet IDS Scheer darauf, dass die Abweichungen zu den Standardprozessen von SAP ERP 6.0 möglichst gering gehalten werden. Diese Vorgangsweise vereinfacht die Implementierung und senkt so die Kosten.

Wenn die Software dann einmal läuft, ist die Arbeit noch lange nicht getan, klärt Jost einen Irrglauben auf: „Prozesse sind nicht fest zementiert. Sie verändern sich laufend.“ Daher müssen sie auch permanent überwacht, auf ihre Effizienz hin überprüft und wenn nötig modifiziert werden.

[www.ids-scheer.at](http://www.ids-scheer.at)  
[www.softwareag.at](http://www.softwareag.at)

„Während der Analyse entsteht oft erstmals ein Bewusstsein für Prozesse.“

WOLFRAM JOST,  
IDS SCHEER /  
SOFTWARE AG