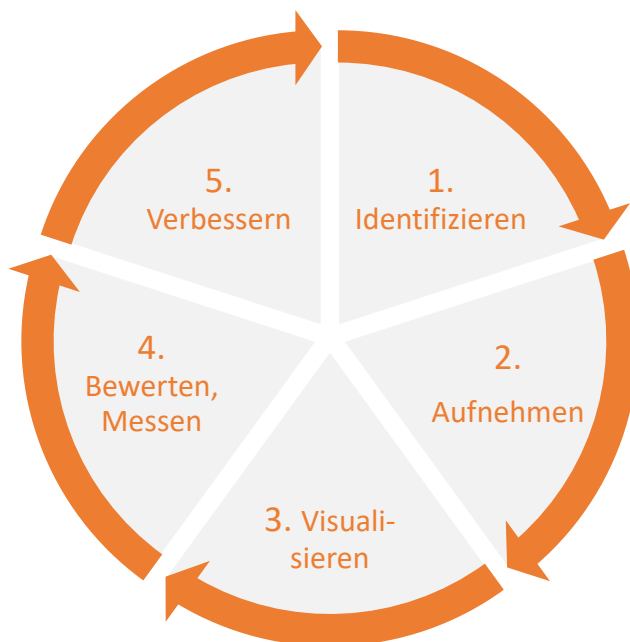


Ein Leitfaden für die Prozessanalyse

In der Literatur und im Netz finden sich viele Definitionen, Anleitungen und kostspielige Tools, wie Prozesse zu analysieren und zu verbessern sind. Viele davon sind akademisch verfasst und mit Buzzwords gespickt. Zudem ist deren Einsatz in der spezifischen Situation oft nicht von Erfolg gekrönt. In unseren Kundenmandaten erleben wir deshalb häufig, dass pragmatisches, praxisorientiertes Vorgehen in der Prozessanalyse wesentlich zielführender ist.

Ablauf einer Prozessanalyse

Idealerweise ist die Prozessanalyse eine kontinuierliche Aufgabe einer jeden Organisation und teilt sich in fünf Phasen auf:



1. Identifizieren

Geht es darum, die Leistung der Organisation zu verbessern, ist es wichtig, sich mit den relevanten Aufgaben zu beschäftigen und sich nicht im Detail zu verlieren. Daher gilt es, zuerst die wichtigsten Leistungen (Kernprozesse) zu identifizieren.

In einem Handelsunternehmen könnte das der „Logistikprozess“ sein, in einem projektorientierten Geschäft die „Angebots- und Kalkulationsphase“ und in einem produzierenden Geschäft der „Herstellungsprozess“.

2. Aufnehmen

Wie detailliert die Prozesse aufgenommen werden, hängt von der Zielsetzung und von der Art der Prozesse ab:

- Wird ein analoger Prozess digitalisiert, ist eine sehr detaillierte Prozessanalyse unabdingbar.

- Auch eine hohe Repetitionsrate spricht für eine detailgetreue Abbildung des Prozesses. Häufig sind es gerade diese Prozesse, die sich für die Automatisierung und die Digitalisierung eignen.
- Soll jedoch ein administrativer Prozess verbessert werden und dabei analog bleiben, ist ein zu hoher Detaillierungsgrad eher hinderlich. Dies trifft insbesondere auf projektorientierte Unternehmen, welche einige Projekte pro Jahr realisieren, zu. Hier sind detaillierte Checklisten an Schnittstellen die bessere Wahl.



**Affinitas-
Tipp**

Starten Sie idealerweise mit wenigen Details. Der Prozess kann bei Bedarf zu einem späteren Zeitpunkt weiter detailliert werden. So ersparen Sie sich viel Aufwand.

Methoden zur Prozessanalyse

Wie nimmt man einen Prozess auf? Äusserst selten verfügt eine Person über alle (Detail-) Kenntnisse des gesamten Prozesses. Dies insbesondere dann nicht, wenn die Prozesse über verschiedene Abteilungen, Organisationseinheiten oder Firmen laufen. Erfolgversprechend sind Interviews, Workshops oder eine Arbeitsplatzanalyse. Wir sind zum Schluss gekommen, dass 1:1 Interviews zu einer konkreten Problemstellung mit allen am Prozess Beteiligten und dies direkt an deren Arbeitsplatz am effektivsten sind.



**Affinitas-
Tipp**

Achten Sie auf IT-Workarounds. Wir beobachten sehr häufig, dass Abteilungen, im Bestreben, effizienter zu werden, eigene Excel-Lösungen entwickeln. Diese mögen isoliert auf die funktionale Abteilung betrachtet sinnvoll sein, verbessern aber die Gesamtleistung des Prozesses nicht, da vor- und nachgelagerte Prozess-Schritte nicht mitberücksichtigt sind. Kommt hinzu, dass sich so Datenbestände vervielfachen und es zu massiver Redundanz, Fehlern und Ineffizienzen kommen kann.

3. Visualisieren

Die Prozesse müssen visualisiert werden. In welchem Tool dies erfolgt, erachten wir nicht als matchentscheidend. Das kann Excel, Visio, eine andere Visualisierungs-Software oder ein Brown-Paper sein.



**Affinitas-
Tipp**

Entscheidend ist, dass die Prozesse einheitlich, korrekt und im benötigten Detaillierungsgrad dargestellt werden.

4. Bewerten und Messen

Die Bewertung eines Prozesses ist sehr individuell. Die Visualisierung soll aufzeigen, wo Potenzial nicht ausgeschöpft wird. In unseren Kundenprojekten sind wir häufig auf folgende Problematiken gestossen:

- **Verschwendung:** Prozess-Schritte ohne (Kunden-) Nutzen
- **Redundanzen:** Unwissentlich doppelt ausgeführte Prozess-Schritte
- **Ressourcenverlust:** Ineffizienzen an den Schnittstellen zu anderen Teams und Abteilungen.
- **Mangelnde Anbindung:** Medienbrüche von einem CRM zu einem ERP oder von einer Excel-Liste zu einer Fachsoftware und andere
- **Fehlende KPIs:** Prozesse mit hoher Repetitionsrate ohne Kennzahlen bezüglich Durchlaufzeit, Prozesskosten, Lagerbestände oder Liefertermintreue



Definieren Sie für jeden Prozess KPIs, welche die relevante Performance des Prozesses erfassen. Setzen Sie zu Beginn die Ziele so, dass diese sich in einer vernünftigen Zeit erreichen lassen. Erhöhen Sie dann die Messlatte kontinuierlich bis zum Sollzustand.

5. Verbessern

Das Verbessern der Prozesse ist eine kontinuierliche Aufgabe der Organisation. Ein Endzustand wird nie erreicht. Anhand der Visualisierung und der Bewertung sind die Verbesserungen leicht erkennbar. Nun gilt es, einen Aktionsplan zu erstellen und die Potenziale zu erschliessen.



Fokussieren Sie sich initial auf Quickwins. Das heisst Verbesserungen, die sich ohne grossen Aufwand realisieren lassen. So kommen Sie einerseits Ihrem Ziel, einen Prozess zu verbessern, sicher näher. Auf der anderen Seite bringt ein frühes Erfolgserlebnis Schwung in die weiteren Tätigkeiten. Sind die Quickwins erreicht, konzentrieren Sie sich auf die grossen, aufwändig zu realisierenden Herausforderungen, die meist die grössten Verbesserungshebel aufweisen.

Wenden Sie sich vertrauensvoll an Affinitas. Wir teilen unsere Erfahrung in der Prozessanalyse gerne mit Ihnen!