

Geschäftsprozessoptimierung: Stangl AG

Einheitliche Prozesse bergen Potenzial

Produktion Nr. 26, 2003

Deggendorf (kk). Aufgrund der aktuellen Wirtschaftslage stehen viele Unternehmen vor der Aufgabe, durch kostensenkende und umsatzsteigernde Maßnahmen die Ergebnissituation zu verbessern. In diesen Zeiten sind wieder klassische Methoden, wie die Geschäftsprozessoptimierung, gefragt.

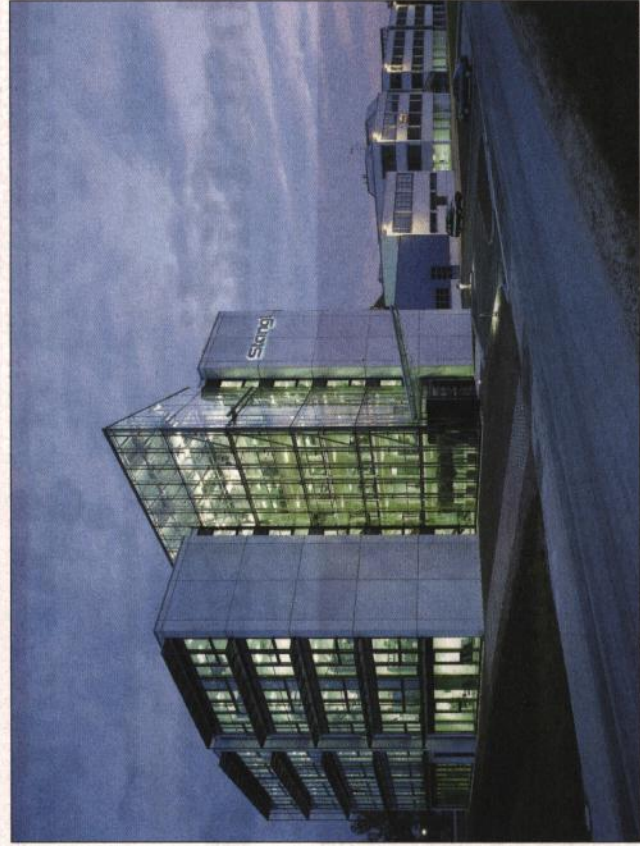
Nach wie vor bestehen in den meisten Unternehmen noch deutliche Ergebnisverbesserungspotenziale. Oftmals scheitern diese Projekte aber an der fehlenden Umsetzung. Führung und Durchsetzungsfähigkeit sind heute gefragt denn je.

Im Rahmen der Restrukturierung der Stangl AG, eines führenden Unternehmens in den Bereichen Gebäudetechnik und Facility Management, wurden die Geschäftsprozesse optimiert, indem die Prozesslandkarte angepasst und in Teilbereichen komplett überarbeitet wurde. Schwerpunktthemen stellten Projekt-, Liquiditäts- und Ressourcenplanung sowie -controlling, Projektakquisition und -kalkulation, Claim Management (Nachforderungsma-

Optimierungspotenzial in der Vereinheitlichung der Abläufe

agement) und Einkauf von Materialien und Fremdleistungen sowie die Reduktion von Durchlaufzeiten und Kosten dar. Der ganzheitliche Blick auf Strategie, Prozesse, Organisation, Leistungen und Anwendungssysteme stellte umsetzbare Ergebnisse sicher. Die wesentlichen Optimierungspotenziale lagen in der Vereinheitlichung der Abläufe der einzelnen Profit Center, der umstrukturierten Abläufe in der Zusammenarbeit zwischen Abteilungen wie Einkauf oder Kalkulation, der besseren Nutzung vorhandener Standardsoftware sowie der Einführung eines systemunterstützten Projektplanungs- und -steuerungsprozesses.

Zur Einführung der neu definierten



Die Stangl AG hat im Rahmen einer Restrukturierung die Prozesslandkarte überarbeitet und die Geschäftsprozesse optimiert.

Bild: Stangl

Prozesse mussten zunächst die organisatorischen und systemtechnischen Voraussetzungen geschaffen werden. So wurde die Vertriebsorganisation angepasst, die Datenqualität verbessert, die Anwendungsarchitektur auf den neu einzuführenden Projektplanungs- und -steuerungsprozess ausgerichtet, usw. Die definierten Maßnahmen wurden in insgesamt 12 Teilprojekten mit internen Projektleitern umgesetzt. In Abhängigkeit vom Pro-

Neue Prozesse und

Prozesscontrolling aufgebaut

jektfortschritt in diesen Projekten konnten nun sukzessive die neuen Prozessabläufe aktiviert und umgesetzt werden. Hierzu wurden Prozessverantwortliche benannt, die auch für den Aufbau und die Umsetzung des Prozesscontrollings zuständig waren.

Maßnahmen, die sich nur auf einen Verantwortungsbereich bezogen, wie z. B. die Anpassungen der IT in der

parenz, bezogen auf Projektqualität und -ergebnis, auf und mussten ausgearbeitet werden.

Da es beim Prozess-Reengineering immer um eine Neuverteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten geht, ist die Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft der Organisation der zentrale Erfolgsfaktor. Die Förderung und Förderung von Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern ist damit die zentrale Aufgabe der Unternehmensführung. Der richtige Mix aus enger Führung und der Gewährleistung von Freiräumen,

Durchsetzungsvermögen bei Veränderungen entscheidend

Projektcontrolling und Moderation sowie geeignete Eskalationswege und -mechanismen haben sich als wirksame Mittel erwiesen. Die Bereitschaft, zur letztendlichen Durchsetzung von Veränderungen auch mal auf den Tisch zu hauen, ist entscheidend. Werden diese Erfolgsfaktoren konsequent beachtet, zeigt sich, wie bei Stangl, dass die Prozessverbesserungen umgesetzt werden, sich damit kurz-, mittel- und langfristig ein verbessertes Unternehmensergebnis einstellt und der Turnaround erfolgreich und nachhaltig realisiert werden kann.

Martin Klein, Markus Metz,
Helbling Management Consulting

Erfolgsfaktoren

Process Reengineering

- Eindeutige Zielvorgaben
- Unterstützung durch die Geschäftsführung
- Abteilungsübergreifende Umsetzung
- Veränderungsbereitschaft als kultureller Faktor
- Ausrichtung der Organisation nach den Prozessen
- Aufbau eines Prozesscontrollings