

# Prozessoptimierung für moderne Bäckereien

Der Schlüssel zum Unternehmenserfolg: Prozesse identifizieren, um Abläufe zu verbessern / Mitarbeiter in den Veränderungsprozess einbeziehen

**Bochum** (p). Prozesse sorgen in einem Unternehmen dafür, dass Produkte produziert werden, Abteilungen zusammenarbeiten und Kunden bedient werden. Doch erst die Qualität der Prozesse entscheidet, ob dies alles wirklich gut funktioniert. Ob die Qualität der Produkte passt, ob die Zusammenarbeit „wie am Schnürchen läuft“, ob Kunden zufrieden, ja begeistert sind. Voraussetzung dafür ist, dass Prozesse identifiziert und genau beschrieben sind. Denn nur so bieten sie auch die Möglichkeit, Abläufe kontinuierlich zu verbessern.

Das gilt natürlich für jede Bäckereien, besonders aber für Filialisten, die im Prozessablauf auch die Kommissionierung, den Transport und das Filialmanagement berücksichtigen müssen. Alles pünktlich auf die Minute.

## Aus Kundensicht denken

Zur Umsetzung müssen zunächst die Prozesse identifiziert und die Nahtstellen erkannt werden, bevor sie dargestellt und beschrieben werden können. Die Tätigkeiten werden an der Wertschöpfungskette ausgerichtet und zu ganzheitlichen, von funktionalen Aufteilungen losgelösten Prozessen gebündelt. Die Beachtung der Kundenbedürfnisse steht bei der Gestaltung und Optimierung von Prozessen an erster Stelle, doch auch die Rolle der Mitarbeiter gewinnt für den erfolgreichen Wandel an Bedeutung. Wenn die Backwarenqualität hinsichtlich der Frische gesteigert werden soll, hat das gravierende Konsequenzen für alle Prozesse im Betrieb.

## Prozessanalyse ist Chef-Sache

Was gilt es bei der Identifizierung von Schlüsselprozessen zu beachten? Als wesentliche Faktoren für eine Identifizierung sind neben vielen anderen der Unternehmenszweck, und die strategischen Ziele zu nennen. Die Identifizierung der Schlüsselprozesse kann nicht nur die Aufgabe eines Teams sein, das diesen Auftrag von der Leitung der Organisation erhalten hat. Die Identifizierung der wesentlichen Abläufe, Vorgänge oder Verfahren ist Chef-Sa-

che. Außerdem spielen bei der Erarbeitung eines Schlüsselprozessmodells die Kundenerwartungen ebenfalls eine wesentliche Rolle. Als Unternehmen muss beachtet werden, was „die Adressaten der Produkte/Leistungen“ erwarten. Nach der Identifizierung der Schlüsselprozesse sowie deren Transparenzmachung durch Ablaufbeschreibungen ist es notwendig, Messgrößen zu entwickeln, die die Güte eines Prozesses zeigen. Erst mit der Messung der Leistung eines Prozesses lassen sich Ziele für die Verbesserung eines Ablaufes definieren, die dann durch gezielte Verbesserungsmaßnahmen erreicht werden müssen.

Bei der Einführung einer prozessorientierten Dokumentation empfehlen sich folgende Schritte:

### ■ 1. Prozesse identifizieren

Durch eine Ist-Analyse werden die wesentlichen Prozesse im Unternehmen identifiziert. Die Abgrenzung der einzelnen Prozesse wird von drei grundlegenden Fragestellungen geleitet:

- ▶ Was ist das Kerngeschäft, mit dem das Unternehmen seinen Ertrag erwirtschaftet?
- ▶ Welche Prozesse unterstützen dieses Kerngeschäft?
- ▶ Welche übergreifenden Verfahren ergeben sich?

Einen Analyserahmen für die Ermittlung relevanter Prozesse bieten die Wertschöpfungsketten oder bestehende Organigramme.

### ■ 2. Schnittstellen erkennen

Bei der Schnittstellen-Untersuchung ist es wichtig herauszufinden, welche Prozesse in der Kunden-Lieferanten-Beziehung vorliegen. Dabei sind Forderungen an Material, Personal und Informationen festzuhalten.

### ■ 3. Prozesse darstellen

Aufbauend auf der Identifikation der Kunden-Lieferanten-Beziehungen und der Prozesse des Unternehmens wird ihre Verknüpfung in Ablaufdiagrammen, Prozessmodellen und Ähnlichem dargestellt. Die Kernprozesse sind dabei in ihrer Reihenfolge festzulegen, wobei es sinnvoll ist, sich an den Kunden-Lieferanten-Beziehungen zu orientieren. Anschließend sind die Führungsprozesse und unterstützende Prozesse zu ergänzen.

### ■ 4. Prozesse beschreiben

Grundsätzlich ist die Schilderung von Prozessabläufen möglichst kurz und prägnant zu gestalten. Eine Aufgabe der Prozessdokumentation ist die Schaffung von Prozesstransparenz, d. h. die Erfassung, Strukturierung und Darstellung von Arbeitsabläufen. Die Visualisierung von Prozessabläufen ist hierbei das wichtigste Instrument, um Prozesstransparenz zu schaffen.

Auch Außenstehende sollten in der Lage sein, die Prozesse ohne zusätzliche Interpretation zu verstehen. Bereits vorhandene Daten lassen sich für die Prozessbeschreibung nutzen. Durch die Einbindung der Qualitätsmanagement(QM)-Forderungen in die jeweiligen Prozesse entsteht eine Dokumentation, die genau diejenigen Vorgänge widerspiegelt, mit denen das Unternehmen seine Existenz sichert: die Kernprozesse der Wertschöpfung. Jeder Mitarbeiter erkennt, welche Rolle er innerhalb der Wertschöpfungskette spielt und wie er zum Gelingen des Gesamtprozesses beitragen kann.

## Abläufe transparent machen

Die Einführung einer prozessorientierten Organisationsform geht über den Veränderungsprozess eines QM-Systems hinaus. Denn die konsequente Umsetzung einer prozessorientierten Organisation bringt Transparenz über die entsprechenden Prozessketten sowie deren Ressourcenverzehr und Beitrag zur Wertschöpfung. Im Vordergrund der Umsetzung prozessorientierter Organisationsformen stehen die Identifikation der relevanten Geschäftsprozesse und deren Gestaltung. Wesentliche Bereiche im Rahmen der Einführung einer prozessorientierten Organisation sind:

### ■ 1. Die Rolle der Mitarbeiter

Die Probleme bei der Einführung und Umsetzung prozessorientierter Organisationsformen sind meist nicht technischer oder wirtschaftlicher, sondern kultureller Art. Die Erfahrung zeigt, dass man dem Anspruch einer durchgängigen Prozessorientierung nur dann gerecht werden kann, wenn die Mitarbeiter durch eine entsprechende Unterstützung in die Lage versetzt

werden, ihre Prozessverantwortung wahrzunehmen. Die Ernsthaftigkeit einer Prozessorientierung lässt sich daran messen, inwiefern die Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen ausgestattet werden.

### ■ 2. Prozesse gestalten

Prozessorientiertes Management ist ohne eine organisatorische Verankerung ganzheitlich definierter Prozesse unmöglich. Daher muss bei einer Neugestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation eine Orientierung an logisch zusammengehörenden Tätigkeitsketten erfolgen. Die Neugestaltung in Richtung einer Prozessorientierung wird sich zunächst auf die Kernprozesse konzentrieren. Diese besitzen eine unmittelbare Auswirkung auf die Kundenzufriedenheit und den

ner Prozessorganisation deutliche Verbesserungen ergeben. Eine einmalige optimale Gestaltung der Prozesse ist dagegen weder möglich noch ausreichend. Prozesse müssen kontinuierlich weiterentwickelt werden, damit das Unternehmen bei veränderten Kundenanforderungen und in einer dynamischen Umwelt wettbewerbsfähig bleibt.

### Mitarbeiter beteiligen

Ein Veränderungsprozess im dargestellten Umfang wird in der Praxis von fortschrittlichen Unternehmen schon seit einiger Zeit verfolgt. Doch der weitaus größere Teil der Unternehmen steht noch vor dem Entschluss, einen Veränderungsprozess einzuleiten. Die



*Um Abläufe permanent zu verbessern, ist es wichtig, die Mitarbeiter einzubeziehen. Wie hier in der Bäckerei Berroth, wo regelmäßig stattfindende Mitarbeiter-Meetings zum Optimierungsprozess gehören.* Foto: Götz

Unternehmenserfolg. Eine Restrukturierung der Kernprozesse führt zur Neuordnung von Aufgaben, die bislang in getrennten Abteilungen durchgeführt wurden.

### ■ 3. Prozesse optimieren

Für die Prozessoptimierung ist von Bedeutung, jeden Prozess in seiner Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu bewerten. Die Unternehmen müssen firmenspezifisch prüfen, welche Prozesse ihre Wettbewerbsfähigkeit maßgeblich beeinflussen.

Die gesammelten Erfahrungen zeigen, dass sich bereits bei der Einführung ei-

Einführung einer prozessorientierten QM-Dokumentation wird entscheidend dazu beitragen, ein durch die Mitarbeiter akzeptiertes und praktiziertes System zu erhalten.

Denn letztendlich wird der Erfolg eines Veränderungsprozesses vor allem durch jene Mitarbeiter bestimmt, die sich am Wandel in der Praxis beteiligen.

#### ► Weitere Informationen:

mib Management Institut Bochum GmbH  
Tel. 0234 91386-0  
www.mi-bochum.de