

CVC

CVC-Quartalsveranstaltung am 26. Oktober 2010

Prozesse im Unternehmen und strukturierte Unternehmensentwicklung – Bausteine zum Unternehmenserfolg im Mittelstand

Anlass für die Veranstaltung Prozesse im Unternehmen und strukturierte Unternehmensentwicklung war der Abschluss des CVC-Projektes »Prozessoptimierung in KMU's«, das Ende 2009 als Hilfe zur Bewältigung der Krise an das IBO-Institut für Industrieminformatik und Betriebsorganisation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes beauftragt worden war.

Der Vorsitzende des CVC-Beirats, Professor Helmut Schulte, eröffnete die Veranstaltung mit dem Vortrag »Wertschöpfungsprozesse im Focus«. Zunächst beschrieb er die Begriffe Prozesse, Prozessanalyse und Prozessdesign und grenzte verschiedene Arten von Prozessen gegeneinander ab: in Unternehmen laufen betriebswirtschaftliche, technische, organisatorische und soziologische Prozesse. Alle zusammen wirken auf die Unternehmensentwicklung und bedürfen der ständigen Beobachtung und Verbesserung.

Am Beispiel des Produktionssystems zeigte Schulte, dass systematische Liefertreue ein geeigneteres Instrument zur Steigerung der Umsatzrendite ist als die reine Auslastung der Produktionsmittel (Ausnahme: extrem anlagenintensive Produktion). Die Basis zur Steigerung der Leistungsfähigkeit der Produktion sei die konsequente Analyse der Prozessketten und deren DV-technische Unterstützung. Sorgfältig abzuwägen sei, ob der kontinuierliche Verbesserungsprozess mit vielen isolierten Einzel-

maßnahmen oder die Neugestaltung der Produktion, Logistik etc. den geeigneteren Weg bei anstehenden Änderungen darstelle. Es sei wichtig, die Felder mit der größten Hebelwirkung im Prozess zu identifizieren und in den dann anstehenden Veränderungsprozess immer die Mitarbeiter einzubeziehen. Die Fertigungstiefe und der Verlauf der Wertschöpfung in der Produktion dürften dabei nicht vernachlässigt werden. Kennzahlen zur Leistungsmessung und zum Vergleich sollten nicht ohne Berücksichtigung der sachlogischen Verknüpfungen erfolgen. Abschließend erläuterte Schulte, warum es »nie ein Ende« im Bezug auf die Verbesserung der Wertschöpfungsprozesse geben kann.

Im zweiten Vortrag stellte Professor Ralf Oetinger die Ergebnisse der CVC-Studie vor. Die Auswertung der Stärken-Schwächen-Analyse der an der Studie beteiligten Unternehmen habe gezeigt, dass die Erfolgs- und Zukunftsfähigkeit der meisten beteiligten CVC-Partnerunternehmen recht hoch ist. Unterdurchschnittlich sind im Hinblick auf Marktpositio-

nierung, Kompetenzen, Prozesse, Produkte und Ressourcen die unterstützenden Prozesse und die IT-Struktur. Als Indikatoren einer erfolgreichen Unternehmensführung stellte er die Verlängerung der Wertschöpfungskette, die Bündelung von Know-How in gemeinsamer Vorentwicklung von Kunde und Lieferant sowie das bewusste Generieren von Innovationen heraus. Erfolgreiche Unternehmen schafften einen hohen Kundennutzen und orientierten sich an ihrer eigenen Strategie. In vielen Fällen besteht die Führungsstruktur erfolgreicher Unternehmen aus einem internen Kümmerer, der sich um die Leistungsfähigkeit bemüht und einem externen Kümmerer, dessen Aufgabe es sei, die Attraktivität des Unternehmens zu steigern.

Der Vortrag von Oetinger bildete den Einstieg in den Workshop »vom Prozess zur integrierten ERP-Lösung – IT-Anforderungen in der Wertschöpfungskette bei hoher Varianz«. Als Ziele für die Projektgruppe, die am 18. Januar 2011 ihre Arbeit aufnimmt, definierten Claus Holzapfel und Thomas Butterbach, beide IBO-Institut, die Erstellung von Richtlinien für ein ERP-Lastenheft unter Abbildung von Standardprozessen der Nutzfahrzeugindustrie sowie die Unterstützung bei Integrationsmaßnahmen. In der Diskussion wurden von den anwesenden Unternehmensvertretern folgende Punkte herausgearbeitet:

- die IT-Unterstützung der Prozesse ist nicht optimal und erlaubt viele Optimierungsansätze;
- das Thema muss allumfassend angegangen werden, ohne sich auf bestimmte Prozesse zu beschränken (Integration verlangt das Einbeziehen aller Funktionsbereiche und IT-Systeme);
- der Einstieg in die Optimierung und Integration der IT-Lösungen muss über die Prozesse erfolgen;
- die Rolle der Mitarbeiter und die (zukünftigen) Anforderungen der Kunden (bspw. beim Datenaustausch) müssen einbezogen werden.

Daraus abgeleitet wurden als Arbeitsthemen für die neue Projektgruppe:

1. Erarbeitung einer Methodik zum Mapping der Prozesse
2. Methodik zur Darstellung des Informationsflusses entlang des Prozesses durch die beteiligten IT-Systeme
3. Richtlinien zum Erstellen eines Lastenheftes
4. Diskussion zukünftiger Anforderungen an IT-Systeme und deren Verknüpfung über die Wertschöpfungskette

Den Abschluss der Veranstaltung bildete der Vortrag von Fistec AG Vorstandsmitglied Karl Friedrich Schmidt, der Eckpunkte einer erfolgreichen Unternehmensstrategie für KMU aufzeigte. Schmidt zitierte aus einer Mittelstandstudie der TU Clausthal und der Haufe Akademie: Bei 90 % der Unternehmen sei eine Strategie vorhanden, bei nur 60 % sei sie aber schriftlich fixiert. Methoden der strategischen Planung wären Mittelständlern bekannt, genutzt würden sie aber kaum. In der Regel komme das Tagesgeschäft vor der Umsetzung strategischer Planung. Schmidt stellte ein Vorgehensmodell für Strategieentwicklung und -umsetzung vor, das die Grundlage für einen weiteren CVC-Arbeitskreis bildet, der Anfang 2011 zum Thema »Unternehmensstrategie für KMU« eingerichtet wird.

