

# BUSINESS PROCESS MANAGEMENT ERFOLGSKRITISCH: KERNPROZESSE SCHLANK IMPLEMENTIEREN

Urs Liechti und Benno Baschung

**Erfolgreiche Geschäftsmodelle bilden Wissen und Erfahrung in Kernprozessen ab. Sie machen Unternehmen einzigartig und heben sie von der Konkurrenz ab. Business Process Management identifiziert die strategisch relevanten Kernprozesse und baut sie gezielt zu Erfolgsfaktoren aus. Neue Ingenieurmethoden garantieren schlanke Lösungen bei der Umsetzung.**

Jedes Unternehmen braucht Prozesse, damit es seine Leistungen erbringen und seine Geldströme steuern kann. Viele dieser Prozesse werden überall ungefähr gleich abgewickelt – beispielsweise die Buchhaltung. Solche Prozesse sind zwar notwendig, aber nicht erfolgskritisch und können deshalb standardisiert sein – kaum ein Unternehmen wird heute noch ein Buchhaltungssystem selbst entwickeln wollen. Andere Geschäftsprozesse hingegen sind typisch und für jedes Unternehmen anders. Vielleicht sogar einmalig, mindestens aber besser als vergleichbare Prozesse der Wettbewerber. Dies sind die Kernprozesse des Unternehmens. Sie sind erfolgskritisch und deshalb im Fokus von Business Process Management.

## ERFOLGSKRITISCHE PROZESSE

Mit seinen Kernprozessen kann ein Unternehmen eine robuste Stellung im Markt behaupten und ausbauen. Kernprozesse sind immer erfolgskritisch: Der grösste amerikanische Zigarettenhersteller muss wissen, wie er Tabak von immer gleicher Qualität einkaufen kann. Die grösste österreichische Getränkemarkte lebt von ihrem einmaligen Marketingmechanismus. Der grösste Schweizer Milchproduktehersteller weiss, wie er die Käsereifung skalieren kann, ohne in Lieferengpässe zu geraten. Kurz: Erfolgreiche Unternehmen kennen und beherrschen ihre Kernprozesse.

## KERNPROZESSE UND GESCHÄFTSMODELL

Kernprozesse sind Teil von Geschäftsmodellen und können überall wichtig sein: in der Entwicklung, in der Herstellung, im Vertrieb, in der Kundenbeziehung, als Preismodelle oder bei der Pflege von strategischen Partnerschaften. Jedes Geschäftsmodell baut auf einen oder mehrere Kernprozesse. Sie sind konstitutiv für ein Unternehmen und gewissermassen der operative Ausdruck von strategischen Setzungen. In den Kernprozessen werden das Know-how und die Erfahrung des Unternehmens geschäftswirksam. Kernprozesse sind die wichtigsten Bausteine eines Geschäftsmodells. Sie machen Unternehmen einmalig und fit für den Wettbewerb.

## IDENTIFIZIEREN VON KERNPROZESSEN

Startups – besonders, wenn es sich um Unternehmen im Internet handelt – werden heute aus innovativen Kernpro-

zessen gebaut, und daraus resultieren teilweise völlig neue Geschäftsmodelle. In Unternehmen jedoch, die schon länger existieren, werden Kernprozesse manchmal gar nicht mehr als solche gesehen oder sie sind hoffnungslos veraltet. Deshalb müssen sie mit Business Process Management zuerst identifiziert und neu bewertet werden.

## BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

Oft viel zu voreilig investieren Unternehmen in komplexe Technologie, um damit Kernprozesse zu automatisieren und vermeintlich effizienter zu machen. Solche durch Technik getriebene Initiativen sind nicht nur teuer, sie können Kernprozesse sogar gefährden, wenn die Technik den Prozess und nicht der Prozess die Technik bestimmt. Besser ist: die eigenen Kernprozesse zuerst verstehen und bewerten – Geld, Zeit, Menge, Qualität oder Compliance können Kriterien sein. Und erst dann entscheiden, wie sie umgesetzt werden sollen.

## EINE INGENIEURMETHODE ZUR UMSETZUNG

Mit Business Process Management werden Kernprozesse in Unternehmen systematisch identifiziert, methodisch analysiert, gegliedert und auf einfache Weise implementiert. Ein Excel-Sheet ist am Ende vielleicht effizienter als eine teure Industrieapplikation. Weniger Formulare sind vielleicht effektiver als ein neues Erfassungssystem, neue Arbeitsabläufe und Strukturen besser als eine elektronische Steuerung.

Business Process Management ist eine Ingenieurmethode, mit der strategische Kernprozesse von Unternehmen erkannt, geklärt und vor allem schlank umgesetzt werden. Damit kann Potenzial im Unternehmen freigesetzt werden – oft mit überraschend einfachen und kostengünstigen technischen Lösungen. ■



Urs Liechti, dipl. Ing. ETH/BW

Benno Baschung, Betriebs-  
ökonom FH, exec. MBA

Managing Partner  
Effektiv Swiss AG