

# KONKRETER NUTZEN STATT GROSSER IDEEN

## Prozesse mit IT optimieren

IT-Lösungen können betriebswirtschaftlichen Nutzen schaffen, doch es gibt Grenzen. Welche Phasen und Schritte der Prozessoptimierung große Chancen bieten, wie die Basisrezeptur aussieht und wie Trends vom echten Bedarf zu unterscheiden sind, zeigt dieser Beitrag der INTARGIA Managementberatung und der Deutschen Leasing AG.

Häufig ist das Versprechen der IT-Hersteller zu hören: Mit Hilfe einer „Business Process Management“ (BPM)-Lösung aus einem Guss können Sie Ihre Geschäftsprozesse neu modellieren und auf Knopfdruck stehe die entsprechende IT-Unterstützung dahinter liegender Systeme bereit – und das ohne zusätzlichen Aufwand. So weit ist es jedoch noch nicht.

Die Realität in Unternehmen sieht oft anders aus: Ein Prozess wird von unzähligen wenig kompatiblen IT-Lösungen unterstützt. Veränderungen der Abläufe ziehen zeitaufwendige und teure Softwareanpassungen nach sich. Und der Aufbau moderner IT-Lösungen, die ein Management der Geschäftsprozesse von der Planung und Implementierung bis hin zur Kontrolle ermöglichen, ist eine echte Herausforderung.

### Wirkung in zwei Richtungen

Die Ausgangsfragen für die Veränderung Ihrer Prozesse lauten heute wie gestern: Woher kommt der Druck für Veränderungen? Welche Prozesse sind betroffen? Was ist Ursache und Wirkung der Veränderung? Prozessmanagement ist ein absolut betriebswirtschaftlich getriebenes Thema. Aber der Beitrag der Informationstechnologie wächst und ist unverzichtbar zur Verbesserung der Wettbewerbsposition. IT-Lösungen können Ihr Geschäft in zwei Dimensionen voranbringen:

- Erstens bei der eigentlichen Digitalisierung der Geschäftsprozesse (siehe auch unser Whitepaper zum Thema Service-Architektur und ERP),
- zweitens durch IT-Werkzeuge, mit de-

rengungszyklus der Geschäftsprozesse“). Wesentliche Veränderungsoptionen sind:

- Eliminieren, Integrieren, Automatisieren oder Parallelisieren von Aktivitäten,
- Hinzufügen von Arbeitsschritten, z.B. zur Qualitätssteigerung,
- Änderung der Reihenfolge oder der Zuständigkeit,

nen Sie schneller und effizienter Prozesse dokumentieren, kontrollieren und optimieren. Eine Menge Prozesswissen steckt in Köpfen, Exceldateien, Powerpointfolien und verstreuten Dokumenten. Daher sind vor der Diskussion über IT-Lösungen einige grundlegende Fragen angebracht:

- Können Sie alle Ihre Geschäftsprozesse und die Beteiligten benennen?
- Sind die Abläufe vollständig dokumentiert und sind diese Dokumente für jedermann transparent?
- Sind für jeden Prozess Verantwortliche benannt und können diese Personen Veränderungen herbeiführen?

### Die Basisrezeptur

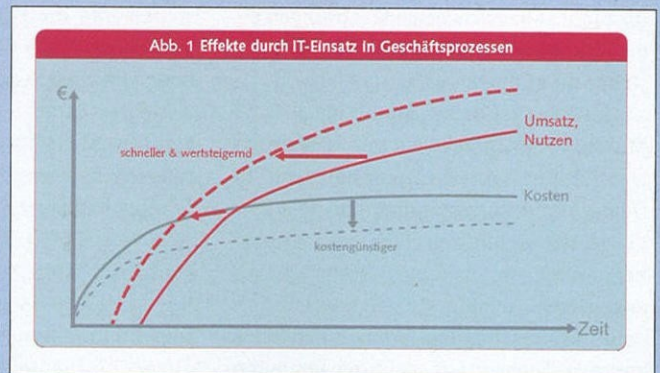
Kundennutzen, Kosten, Zeit und Qualität stehen im Fokus jeder Optimierung von Geschäftsprozessen. Ein Basisrezept für Investitionen in Lösungen zum Geschäftsprozessmanagement muss also mit wenigen Zutaten unkompliziert zu realisieren sein. Die wichtigste Hürde hierbei ist ein bewusstes Weglassen. Mit einer vollständigen, nicht unnötig komplizierten Dokumentation der Prozesse ist oft schon viel gewonnen. Denn noch immer fehlen in vielen Unternehmen Prozessdokumentationen oder diese sind lückenhaft oder veraltet. Zur Basisrezeptur gehören:

- Eine unternehmensweit vereinbarte Prozesslandschaft,
- eine einfache, aber vollständige, für jeden nachvollziehbare Darstellung der Prozesse,
- unkomplizierte Verfahren und Werkzeuge zur Dokumentation, die auch Prozessverantwortliche nutzen können,
- vollständige Transparenz, z.B. durch Veröffentlichung im Intranet.
- Beschleunigung durch verringerte Liegezeiten,
- Identifizieren der Kostentreiber u.v.m.

Sollen Geschäftsprozesse durch IT verbessert werden, sind Trends vom echten Bedarf zu unterscheiden und Fallstricke zu erkennen. Die INTARGIA Managementbe-

### Schritt für Schritt

Ohne Dokumentation der Prozesse sind Verbesserungen in den Abläufen nicht nachhaltig zu erreichen. Welche Aufgaben sollen IT-Lösungen in diesem Stadium übernehmen? Auf Basis einer Prozessdokumentation sind Analyse, Modellierung und Simulation möglich. Es gilt, die Ursachen für Ineffizienzen zu identifizieren. Aber Vorsicht, der Reiz zur Kostensenkung verstellt schnell den Blick auf die Kundenperspektive. Diese muss bei jeder Bewertung von Veränderungen im Mittelpunkt stehen. Das gilt sowohl für interne als auch für externe Kunden. Die Schnittstellen zwischen Abteilungen, Geschäftsbereichen oder zu Partnerunternehmen sind der überwiegende Grund für ineffiziente



Abläufe. Einige Symptome:

- Medienbrüche und manuelle Arbeiten,
- Doppelarbeit mangels Abstimmung,
- unklare Kompetenzen („bin nicht zuständig“, „kann ich nicht entscheiden“),
- verfälschte Information,
- unterschiedliche Prioritäten,
- geringe Datenqualität u. v. m.

IT-Lösungen können einen Teil der Ursachen offen legen und helfen bei der Bewertung alternativer Abläufe. Andere Ursachen wenig optimaler Prozesse wie mangelhafte Motivation, schlechter Führungsstil oder unzureichende Qualifikation zeigt Ihnen die beste Software nicht an. Aber Veränderungszyklen lassen sich mit Hilfe von IT-Werkzeugen massiv verkürzen (dies gilt für alle Phasen, siehe Abbildung „Verände-

ratung und die Deutschen Leasing AG geben im zweiten Teil des Beitrags in der nächsten Ausgabe von Krankenhaus IT Journal für die Praxis Impulse zum wirkungsvollen Vorgehen.

Quelle: Whitepaper  
„Geschäftsprozesse und IT-Nutzen“  
www.intargia.com