



## Operational Excellence **in 7 Schritten**

Operational Excellence ist keine Ausnahme  
mehr. Sie ist das, was Ihre Kunden von  
Ihnen erwarten!

# Einleitung

Welche Organisation träumt nicht von Operational Excellence? Sie umzusetzen ist jedoch schwieriger als gedacht. In vielen Fällen geht es um mehr als um die Anpassung gewohnter Abläufe – auch wenn Operational Excellence häufig genauso beschrieben wird. Ziel einer operativen Exzellenz-Initiative ist es, Verbesserungspotenziale systematisch zu erkennen und gewinnbringend zu nutzen.

Die Reduktion von Ausschüssen und die strikte Überwachung von Kennzahlen gehören zu den klassischen Feldern der operativen Exzellenz. Sie betrifft jedoch nicht nur technische Aspekte, sondern auch die Organisationskultur. So legen Unternehmen immer mehr Wert da-

rauf, Unterstützung und Engagement aus sämtlichen Geschäftsbereichen zu gewinnen. Was sie für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Initiative brauchen, sind neue Ansätze und Methoden.

Im Kern ist Operational Excellence eine Disziplin, die eine effiziente Verbindung zwischen Menschen, Prozessen und Technologien schafft und dabei Vorteile sowohl für Umsatz und Ertrag als auch für die Kundenerfahrung generiert. Für den Erfolg eines Unternehmens ist sie mindestens genauso wichtig wie die zentrale Idee der Business Transformation (dieses Thema liegt nicht im Rahmen des vorliegenden Leitfadens, mehr dazu lesen Sie hier:

[„In 7 Schritten zur Unternehmenstransformation“](#)). Die gute Nachricht ist: Der Prozess der Operational Excellence ist wiederholbar und die Werkzeuge und Techniken zur Automatisierung und Optimierung von Prozessen sind mittlerweile sehr ausgereift. Die Herausforderung besteht darin sicherzustellen, dass die Puzzleteile, bestehend aus Menschen, Prozessen und Technologien so miteinander kombiniert werden, dass sie eine möglichst gute Leistung erbringen.

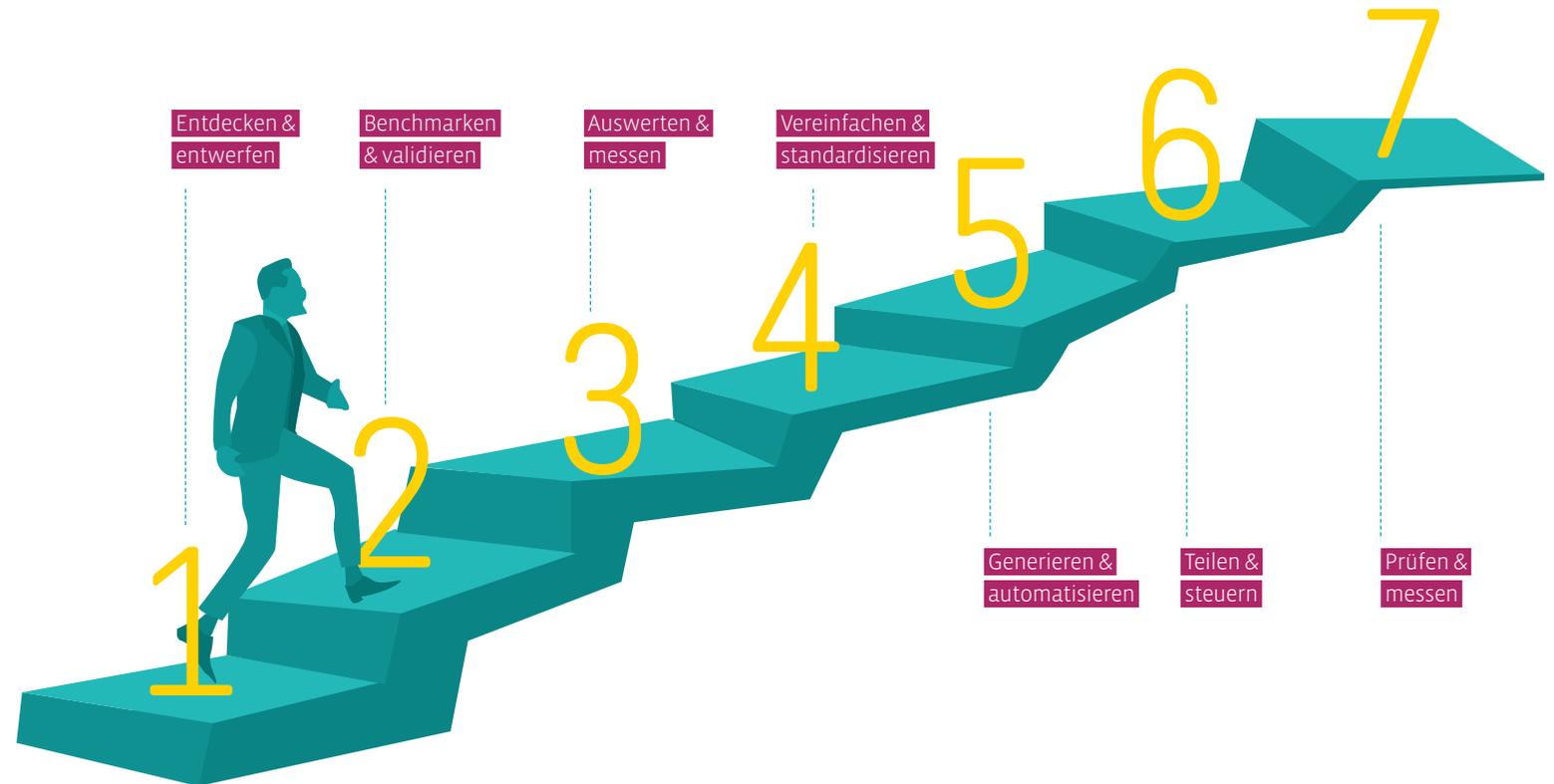
Um dies zu erreichen, benötigen Organisationen einen transparenten und ganzheitlichen Zugang zu Systemen und Methoden. Dieser Leitfaden soll Unternehmen in die

Lage versetzen, selbstständig und langfristig auf ihre Operational Excellence hinzuarbeiten – und zwar unabhängig von den eigenen Methoden und bestehenden Frameworks.

Dieses Dokument wurde so strukturiert, dass es Anwendern und Führungskräften klare, nachvollziehbare Schritte vor Augen führt. Die Schlüsselergebnisse jedes Schritts werden dabei nachvollziehbar dargestellt. Wichtige Aspekte sind Kollaboration und Transparenz, die unbedingt ein Bestandteil Ihres operativen Geschäfts sein sollten.

Betrachten Sie diese Anleitung nicht als „in Stein gemeißelt“. Vielmehr soll sie Ihnen wertvolle Inspirationen liefern, um Ihre eigene Exzellenz-Initiative voranzubringen.

# Operational Excellence in 7 Schritten



Einen bestimmten Punkt, an dem Ihr Unternehmen Operational Excellence vollständig erreicht, gibt es nicht. Daher ist der Titel dieses Whitepapers zugegebenermaßen etwas irreführend. Operative Exzellenz ist kein Zustand, sondern vielmehr ein Prozess, in dem operative Abläufe kontinuierlich überwacht und bewertet werden. Wir informieren Sie über Werkzeuge und Methoden, mit denen Sie diese Aufgabe langfristig meistern.

Was denken Unternehmen über Operational Excellence? Wenn Sie 100 verschiedene Personen nach einer Definition fragen, so wer-

den Sie voraussichtlich auch 100 verschiedene Antworten erhalten, denn eine eindeutige Erklärung gibt es nicht. Die Bedeutung des Wortes kann je nach Unternehmen und Branche stark variieren. Ganz allgemein betrachtet meint Operational Excellence, alle Prozesse so zu steuern, dass ein Umsatzwachstum erreicht wird. Diese Definition ist sehr weit gefasst und kann auf unterschiedliche Art und Weise umgesetzt werden. In diesem Whitepaper stellen wir Ihnen sieben praktische Schritte vor, mit denen Sie Ihre Exzellenzinitiative – unabhängig von Ihrer Branche – voranbringen.



Dr. Gero Decker,  
Gründer & CEO

Innovative Unternehmen verändern etablierte Geschäftsmodelle, indem sie ihren Fokus auf die Erfahrungen ihrer Kunden richten – das zahlt sich aus! Machen Sie Ihre Kunden zum Kern Ihrer Prozesse und erleben Sie Ihr Geschäft auf eine völlig neue Art und Weise.

*Gero Decker*



Ist-Prozesse enthüllen und teilen, Verbesserungsvorschläge einholen.

## Entdecken & entwerfen

Egal, ob Sie Ihre ersten Schritte in Richtung Operational Excellence wagen oder ob Sie bereits Erfahrungen gesammelt haben: Ihr Ausgangspunkt sollte immer die Frage sein, wo Sie gerade stehen. Daher widmet sich dieser erste Schritt dem Erforschen Ihres Ist-Zustands.

Manchmal kommt es vor, dass ein wichtiger Prozess tief im System „vergraben“ ist – in diesem Fall kommen Process-Mining-Technologien in Frage, um solche versteckten Prozesse wieder zum Leben zu erwecken. Oft wurden wichtige Abläufe auch noch gar nicht dokumentiert. Hier lohnen sich Werkzeuge, mit denen sich die jeweiligen Abläufe leicht aufnehmen und teilen lassen. In einigen Fällen können überflüssige Prozessschritte oder ganze Prozesse sogar vollständig abgeschafft werden.

Eine einheitliche Prozesssprache aller Beteiligten ist hier das A und O. Bleiben Sie offen für Veränderungen und sprechen Sie diese auch von Ihrer Seite aus ganz bewusst an. Es ist manchmal beeindruckend, wie viele unausgesprochene innovative Ideen es in einer Organisation gibt.

Um diesen Schritt erfolgreich abzuschließen, sollten Sie genauestens herausfinden, wie Ihre aktuellen Abläufe funktionieren und zusammenhängen. Evaluieren Sie, was aus Sicht derjenigen nicht in Ordnung ist, die diese Prozesse oder Systeme täglich verwenden und was die Gründe dafür sind. Sprechen Sie gemeinsam über Optimierungsmaßnahmen. Mit anderen Worten: Entwickeln Sie ein besseres Verständnis dafür, warum bestimmte Prozesse verändert werden müssen.

# Benchmarken & validieren

Die Erkenntnisse, die Sie im ersten Schritt gesammelt haben, vermitteln Ihnen ein Bild Ihres Ist-Zustands. Allerdings stammen die Beobachtungen aus einem sehr kurzen Zeitraum. Werden Aufgaben über einen längeren Zeitraum ausgeführt, so fehlt oftmals ein ganzheitlicher Überblick darüber, wie bestimmte Tätigkeiten andere Aufgaben beeinflussen. Oft ist es der Fall, dass ein und dieselbe Aufgabe ganz unterschiedlich ausgeführt wird und verschiedene Resultate liefert, je nachdem, an welchem Ihrer Standorte der verantwortliche Mitarbeiter sich befindet.

Wenn Sie eine Verbesserung Ihrer operativen Abläufe anstreben, ist es daher essenziell, dass Sie Ihre operative Arbeit zunächst testen und

auswerten. Ein Benchmarking eignet sich, um die Ergebnisse aus Schritt eins auszuwerten. Sie können dies auf unterschiedliche Art und Weise durchführen:

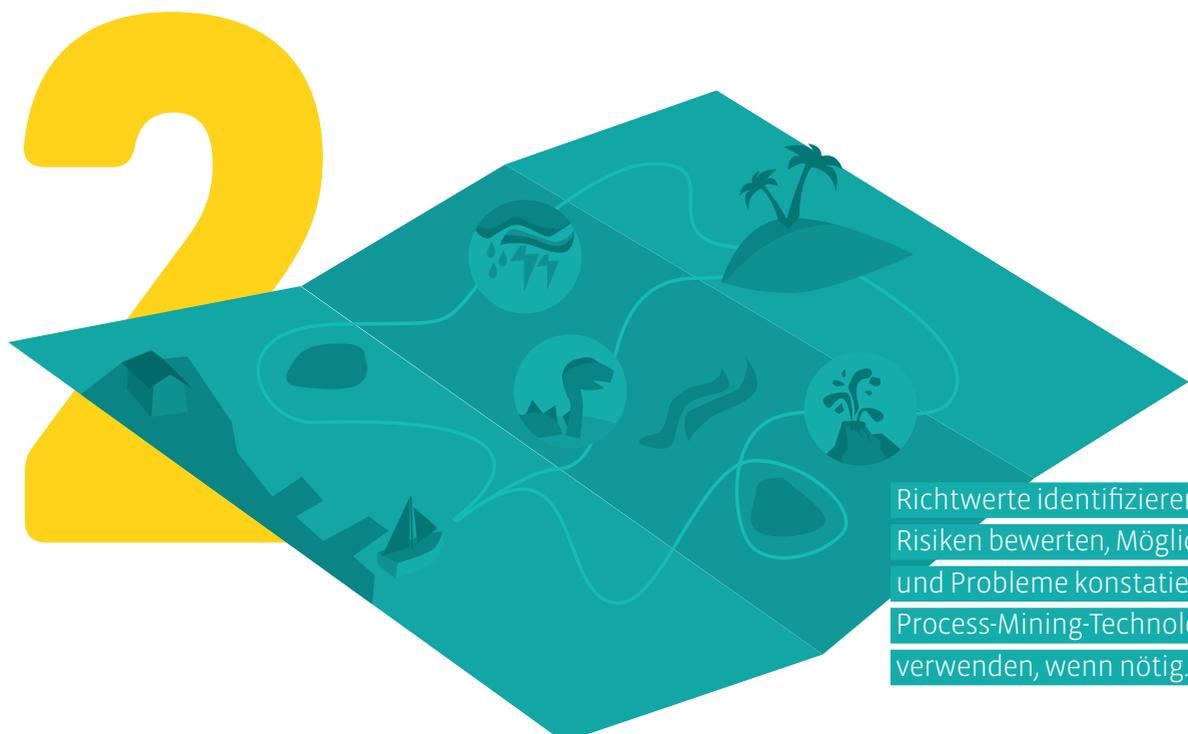
Falls in Ihren Prozessen und Aktivitäten kaum Unterschiede in der Ausführung erkennbar sind, lohnt es sich, Best Practices heranzuziehen. So bekommen Sie ein Bild davon, wie Sie im Vergleich mit anderen aus Ihrer Branche abschneiden.

Eine weitere Möglichkeit ist eine Gegenüberstellung Ihrer Top-Performer gegen die weniger erfolgreichen Prozessbeteiligten. Stellen Sie dabei aber sicher, dass Sie ausgewählte Versionen Ihrer Prozesse am Ende nicht einfach als Standard

festlegen, sondern auch praktisch in der gesamten Organisation umsetzen.

Die dritte Möglichkeit eines Benchmarks ist ein Vergleich mit anderen Unternehmen, die in einem bestimmten Bereich gute Leistungen erbringen. Dies muss nicht zwangsläufig innerhalb Ihrer eigenen Branche geschehen: Wenn Sie selbst aus der Automobilindustrie kommen, kann sich unter Umständen auch ein Benchmark mit einer erfolgreichen Fluggesellschaft lohnen, wenn dabei etwa die Bereiche Qualität und Technik in Betracht gezogen werden.

Haben Sie Risiken, Probleme und Optimierungspotenziale identifiziert, geht es darum, Ihre Ergebnisse auszuwerten und den betreffenden



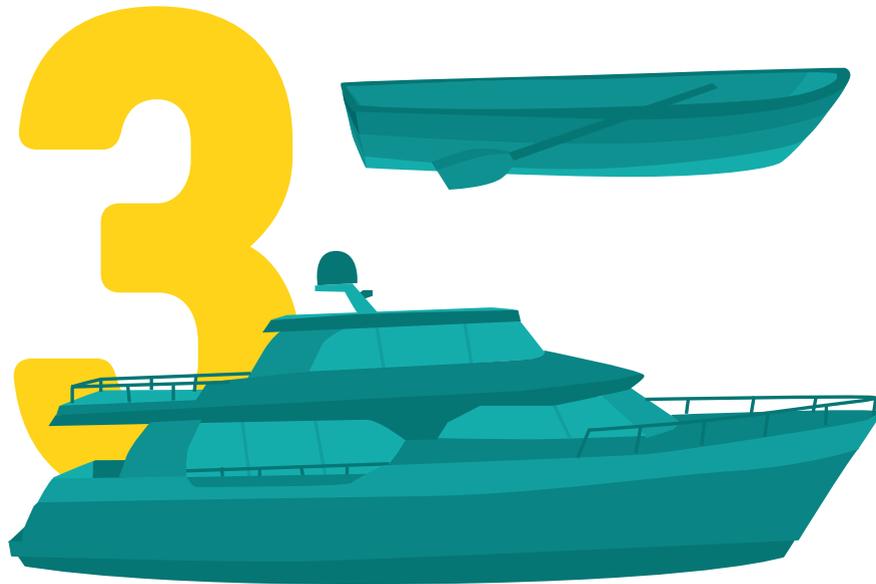
Richtwerte identifizieren und Risiken bewerten, Möglichkeiten und Probleme konstatieren, Process-Mining-Technologien verwenden, wenn nötig.

Stakeholdern Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Kündigen Sie diese Veränderungen an und stellen Sie so früh wie möglich sicher, dass Ihre Pläne geschätzt und unterstützt werden. Diese Validierungsphase wird in vielen Veränderungsinitiativen oft vernachlässigt, was ein kostspieliger Fehler sein kann.

Veränderungen betreffen langfristige Ziele und laufende Projekte. Aus diesem Grund kommt es bei diesem Schritt auch darauf an klarzustellen, dass Prioritäten sich keineswegs verändert haben und dass die geplante Arbeit nach wie vor relevant ist. Es lohnt sich, wenn Sie die grundlegenden Metriken, mit denen Sie Ihren Erfolg messen, gemeinsam verstehen und auswerten.



Feedback einfordern,  
Optionen prüfen, Vorteile  
und Risiken quantifizieren,  
geplante Änderungen  
simulieren.



## Auswerten & messen

Das Benchmarking und die Bewertung von Abläufen sind notwendig und sinnvoll. Es können sich daraus auch viele neue Ideen und Möglichkeiten ergeben, deren Umsetzung zum aktuellen Zeitpunkt möglicherweise noch nicht infrage kommt. Überlegen Sie zunächst, wie Sie Schwachstellen langfristig beheben können. Eine monatliche Finanzberichterstattung mag vielleicht eine schnelle Lösung sein, doch wenn Sie mit Ihrer Initiative einen besseren Kundenservice und damit einhergehende Gewinnsteigerungen anstreben, dann sollten Sie auch konkret an diesen Zielen arbeiten. Planen Sie genügend Zeit ein, um Ihre Ideen auszuwerten und zu priorisieren. In der Praxis können Sie selten so viele Ideen auf einmal umsetzen, wie Sie gerne möchten. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig dafür zu sorgen, dass die besten Ideen auch die meiste Unterstützung im Unternehmen finden.

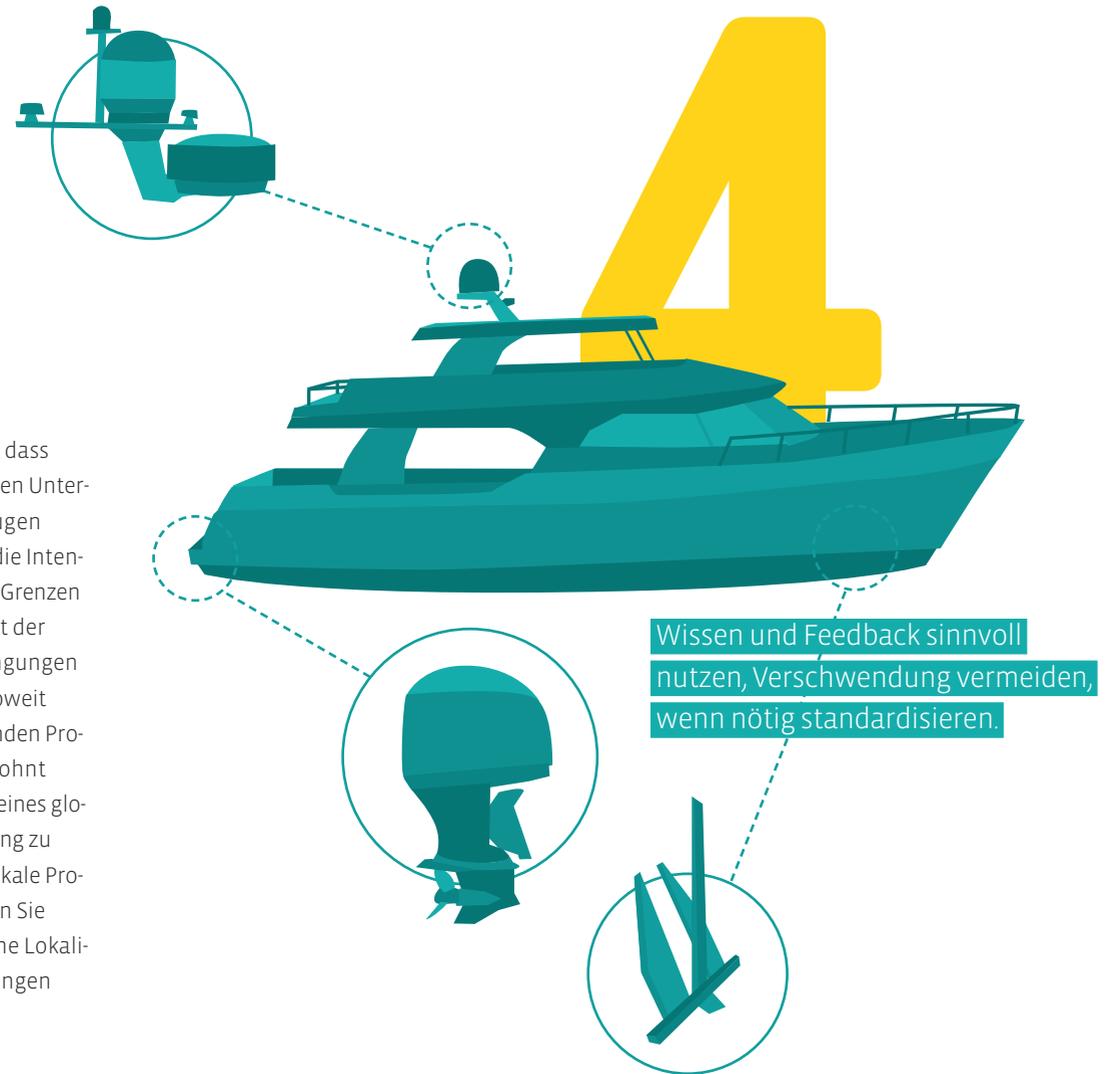
Priorisierung bedeutet selbstverständlich auch, dass Sie die benötigte Zeit, die Kosten und den Aufwand benennen, der notwendig ist, um die überarbeiteten Prozesse zu implementieren. Diese Quantifizierung, kombiniert mit den Metriken aus Schritt 2, hilft zu verstehen, wie relevant das Geschäftsszenario wirklich ist. An dieser Stelle wird Ihr Management die Dringlichkeit eines Falles oft wieder relativieren. Hier ist es hilfreich, nicht nur Kosten und Aufwand zu benennen, sondern auch alle Investitionen aufzuzeigen, die entstehen, wenn gar nichts unternommen wird. Die Notwendigkeit einer Veränderung wird erst dann richtig bewusst, wenn Sie diese langfristigen Kosten hochrechnen. Sobald Sie Ihre Möglichkeiten ausgewertet, quantifiziert und mit den beteiligten Stakeholdern abgestimmt haben, können Sie zu Schritt vier übergehen.

# Vereinfachen & standardisieren

Ist erst einmal klar, was verändert werden soll und warum, beginnen viele Unternehmen sofort damit, neue Prozesse zu implementieren oder die bestehenden zu automatisieren. Dabei kann es leicht passieren, dass Verbesserungen gar nicht zum Tragen kommen, sondern stattdessen die falschen Ziele schneller erreicht werden! Der erste wichtige Schritt für alle Arten der Veränderung ist es daher zu hinterfragen, welche Aktivitäten überflüssig sind – beginnen Sie mit der klassischen Reduktion von „Abfall“ und Altlasten.

Haben Sie Ihre bevorzugten Prozesse erst einmal identifiziert und soweit wie möglich vereinfacht, können Sie als nächstes mit der Standardi-

sierung beginnen. Dabei ist es wichtig, dass Sie sich die kulturellen und geografischen Unterschiede in Ihrem Unternehmen vor Augen führen. Oftmals hat das Management die Intention, Prozesse über sämtliche regionale Grenzen hinweg zu standardisieren, ungeachtet der regulatorischen und rechtlichen Bedingungen vor Ort. Abstrahieren Sie Ihre Abläufe soweit wie notwendig, um die dabei entstehenden Probleme zu vermeiden. In vielen Fällen lohnt sich zum Beispiel die Implementierung eines globalen Standardprozesses, wie „Bestellung zu Zahlung“. Darüber hinaus können Sie lokale Prozessvarianten entwickeln – so erreichen Sie eine Standardisierung und zugleich eine Lokalisierung, die den einzelnen Niederlassungen entgegenkommt.



# Generieren & automatisieren

Nachdem Sie herausgestellt haben, welche Ihrer Abläufe optimiert werden müssen, sollten Sie Ihre Prozesse nun verfeinern. Unter Umständen bedeutet dies auch, einzelne Prozesse zu automatisieren. Wenn die vorherige Arbeit korrekt und sauber ausgeführt wurde, lassen sich Prozesse einfach exportieren und automatisieren. Doch dabei ist Vorsicht geboten.

Komplexere Prozesse können Sie mit einem Business Process Management System (BPMS) ausführen. Meist eignet sich diese Automatisierung jedoch nur für 70% der Fälle. Der Rest muss mithilfe eines speziellen Workflow-

Systems angegangen werden. Doch hier sei noch einmal betont: Die Praxis ist wesentlich komplexer, am Ende werden Sie wahrscheinlich 10% der verbleibenden Prozesse gar nicht automatisieren können.

Bei diesem Schritt ist es ratsam, ein gesondertes Analysewerkzeug zu verwenden. Die Analysefunktionen von Automatisierungswerkzeugen sind meist begrenzt und lassen sich nur für den Teil der Automatisierung anwenden. Sie schaffen jedoch keine Transparenz über den gesamten Prozess oder gar über die Verbindung mit Prozessen aus anderen Systemen.

In einigen Fällen werden Sie kaum in der Lage sein, Ihre Prozesse auf Knopfdruck auszuführen. Stattdessen benötigen Sie speziell konfigurierte Systeme. Vielleicht möchten Sie Ihre Prozesse auch mit anderen Werkzeugen ohne Automatisierungsfunktion unterstützen? Dazu würden Sie in der Regel einen Analysten einbinden, der die dafür notwendigen Voraussetzungen erarbeitet. Doch dies dauert unter Umständen zu lange, ist zu kostspielig oder verfehlt am Ende das Ziel. Viele Organisationen sind daher der Ansicht, dass die Dokumentation von Prozessen die beste Voraussetzung für diese Art von Szenarien ist.

Sicherlich benötigen Ihre Systemadministratoren einen anderen Detaillierungsgrad, doch wenn Sie Ihre Prozesse durchgehend in derselben Umgebung aufnehmen und verwalten, legen Sie einen wichtigen Grundstein, um die Lücke zwischen Fachbereich und IT zu schließen und Missverständnissen vorzubeugen.



Systemanforderungen für IT-Veränderungen definieren, Automatisierung mithilfe von BPMS und Workflows anstoßen.



Neue Prozessversionen zentral veröffentlichen, über Veränderungen informieren, Prozessleistungen prüfen.

## Teilen & steuern

Die Vereinfachung, Standardisierung und Automatisierung von Prozessen sind sinnvolle Schritte – allerdings nur dann, wenn alle darüber Bescheid wissen. Oft scheitern neue Ideen, Prozesse oder Systeme, weil Prozessbeteiligte nicht informiert worden sind. Dabei geht es nicht nur um das Teilen von neuen Informationen. Auch über die stets aktualisierten gesetzlichen Vorgaben müssen Sie Mitarbeiter kontinuierlich auf dem Laufenden halten. Der Zweck vieler Prozesse ist es schließlich, Compliance zu wahren und Risiken sowie Strafen zu vermeiden. Wenn Mitarbeiter allerdings nicht wissen, wie sie ihre Aufgaben compliancekonform ausführen, können sie die Anforderungen auch nicht umsetzen.

Denken Sie daran, Menschen sind keine Maschinen. Wenn Sie Wert darauf legen, dass Arbeiten in einer bestimmten Art und Weise ausgeführt werden, müssen Ihre Mitarbeiter die Gründe verstehen und sollten daher in den Entscheidungsprozess eingebunden werden. Überlegen Sie daher während der gesamten Exzellenzinitiative, wie Sie präzise Informationen so an

ihre Mitarbeiter herantragen, dass sie leicht darauf zugreifen und sie anwenden können.

Sicherlich haben Sie die folgenden Sätze schon oft gehört: „Es war nicht meine Schuld, ich wusste nicht, dass wir so vorgehen“, oder „Niemand hat mich darüber informiert, dass dieser Prozess sich geändert hat.“ Indem Sie sicherstellen, dass die richtigen Informationen für die richtigen Leute greifbar sind, sorgen Sie zugleich für deren praktische Umsetzung. Vor allem in stark regulierten Branchen müssen Sie gewährleisten, dass bestimmte Abläufe und Regeln allen bekannt sind, dass Risiken verstanden werden und dass Sie als Organisation alle notwendigen Schritte unternehmen, um compliancekonform zu arbeiten. Dieses Vorgehen müssen Sie in der Regel auch für externe Auditoren dokumentieren. Aus Sicht der Operational Excellence bedeutet Prozesssteuerung nicht nur Regulierungen einzuhalten und Compliance zu sichern, sondern auch konsistent zu arbeiten. Wenn wir unsere Kundenerfahrung exzellent gestalten wollen, erfordert dies kontinuierlich gute Leistungen.

# Prüfen & messen

Verbesserungs- und Exzellenzprojekte sind nur dann effektiv, wenn sie die gewünschten Ergebnisse hervorbringen. Während Sie neue Metriken implementieren, müssen Sie sicherstellen, dass Sie gleichzeitig relevante alte Metriken erhalten. Performance-Unterschiede können Sie später gut erkennen, wenn Sie Ihre neuen mit den bisherigen Metriken vergleichen. Behalten Sie jedoch nicht alle Metriken bei, sondern trennen Sie sich von denjenigen, die nicht mehr relevant sind.

Sorgen Sie dafür, dass Sie über geeignete Kontrollmechanismen verfügen. Erfolgreich arbeiten viele gerade dann, wenn das Augenmerk des Managements auf sie gerichtet ist.

Sobald andere Dinge das Interesse auf sich ziehen, fallen viele wieder in ihre alten Muster zurück.

Fügen Sie in diesem Schritt auch kundenorientierte Metriken hinzu, schließlich sind diese im Rahmen Ihrer Exzellenzinitiative von ganz besonderem Interesse. Wenn Sie Ihren Kundenservice auf dieser Basis verbessern, ist es normal, dass Ihre operativen Kosten zunächst steigen. Entscheidend für Ihren Erfolg ist schließlich nicht immer, wie viel Sie investieren, sondern auch, wie hoch Ihre Einnahmen und Profite sind, die Sie durch einen guten Service herbeiführen. Erfolgreich sein bedeutet in diesem Schritt vor allem, das Umsatzwachstum zu sichern.



# Fazit

Diese sieben Schritte sollen Ihnen als Anleitung für jede operative Exzellenzinitiative dienen. Auch wenn sie sehr weitgefasst sind, lassen sie sich für jede Branche und jeden Sektor einfach adaptieren und auf die eigenen Bedürfnisse zuschneiden.

Operational Excellence ist keine Ausnahme mehr, sie ist die Erwartung Ihrer Kunden. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Sie die Abläufe in Ihrer Organisation genau analysieren und die nötigen Veränderungen durchführen. Diese sieben Schritte bringen Sie auf den richtigen Weg, um Ihre Operational Excellence nachhaltig umzusetzen.



Wenn Sie mehr darüber erfahren möchten, wie Sie Operational Excellence mit Signavio umsetzen, registrieren Sie sich für eines unserer Webinare oder testen Sie Signavio kostenlos und lernen Sie die intuitiven Funktionen kennen.

[www.signavio.com](http://www.signavio.com)