

## Prozesse verbessern

# So gelingt die Prozessverbesserung in 5 Teilschritten

Wann haben Sie das letzte Mal Ihre einkaufsinternen Prozesse analysiert und vielleicht sogar gestrafft? Damit haben Sie sich länger nicht beschäftigt? Dann haben wir die folgenden Tipps für Sie, wie Sie mit Ihrer Abteilung effizienter und effektiver werden können.

### 1. Prozesse identifizieren

Zunächst müssen Sie erörtern, welche Prozesse in der zu analysierenden Abteilung ablaufen.

Grob gefasst ist hier zu unterscheiden in strategische und taktische Prozesse. Dies können sein:

Strategische Prozesse, z. B.:

- Neuprojekteinkauf
- Ausschreibungen
- Lieferantenmanagement
- Risikomanagement
- Warengruppenmanagement
- Vertragsmanagement

Taktische und operative Prozesse wie u. a.:

- Bedarfsermittlung
- Bestellabwicklung
- Auftragsverfolgung
- Bestandsmanagement
- Verhandlungen
- Zollabwicklung

Im 2. Schritt wird die Frage aufkommen, welche dieser Prozesse analysiert und verbessert werden sollen. Entscheidend ist hierbei, a) wie viele Ressourcen welche Prozesse derzeit binden und b) wo bisher Probleme aufgetreten sind.

Haben Sie Ihre Grobprozesse identifiziert, können Sie jeweils mit Ihrem Team zusammen die Werte für a) und b) definieren und daraus eine Prioritätenliste erstellen.

### 2. Prozesse aufnehmen

Im nächsten Schritt werden Prozesse detailliert aufgenommen und dokumentiert. „Ein Bild sagt mehr als 1.000 Worte“, dieses Sprichwort sollten Sie sich auch für Ihre Prozessaufnahme zu eigen machen.

Am besten nehmen Sie Ihre Prozesse in Form eines Flussdiagramms bzw. eines Flussdiagramms mit Organisationseinheiten, dem sogenannten „Swimlane“-Diagramm, auf. Nun stellt sich die Frage, welche Prozesse wie detailliert aufgenommen werden sollen.

Kennen Sie nicht alle Prozesse im Detail selbst, setzen Sie sich mit den einzelnen Mitarbeitern zusammen und lassen sich genau die verschiedenen Arbeiten von Anfang bis Ende erklären. Oft ist es hier nützlich, jemanden einzubeziehen, der zwar prozessaffin, aber fachfremd ist, beispielsweise einen Praktikanten. Der oder diejenige stellt oft nochmals detailliertere Fragen, einfach, um den Prozess richtig zu verstehen.

Wichtig ist es auch, zu entscheiden, welche Prozessvariationen – wenn vorhanden – mit aufgenommen werden. Dabei kommt es darauf an, ob in Schritt 4 auch mit einer gewissen Digitalisierung gearbeitet werden soll oder ob es nur um die reine Prozessverbesserung geht.

Sollen Prozesse auch digitalisiert werden, müssen alle Variationen mit aufgenommen werden, um sicherzustellen, dass diese auch abgewickelt werden können.

### 3. Prozesse analysieren

In der Analysephase ist es wichtig, für jeden einzelnen Prozessschritt die entsprechenden Parameter zu hinterlegen. Die Wesentlichen sind:

- Häufigkeit des Prozessschrittes, also z. B. Anzahl an Bestellungen, Lieferantenanlagen, Ausschreibungen etc.
- Dauer je Prozessschritt

Aus diesen beiden Werten ergibt sich die Wichtigkeit des Prozesses oder Prozessschrittes.

Nun kann der einzelne Prozess analysiert werden. Es gibt verschiedene Methoden, um festzustellen, wo Verbesserungspotenzial besteht. Hier eine Auswahl:

**SWOT** – Die klassische Stärken- und Schwächenanalyse kann auch für Prozesse angewendet werden. Dies kann helfen, die Schwächen gezielt mit weiteren Methodiken wie den Folgenden anzugehen:

**Ishikawa** – kann vor allem für konkrete Fehler oder Schwächen innerhalb eines

Prozesses genutzt werden, um die Ursachen zu ermitteln, die dann behoben werden können.

**Prozessanalyse/Lean Design** – Es wird der Prozess auf die eigentliche Wertschöpfung innerhalb des Prozesses analysiert.

**Kontinuierliche Verbesserung (KVP)/Kaizen** – KVP hilft Ihnen Prozesse zu finden, die Ressourcen verschwenden. Es gibt im Kaizen 3 Arten von Verschwendung:

- **Muda (Verschwendung)**: Praktiken, die Ressourcen verbrauchen, aber keinen Mehrwert schaffen
- **Mura (Unausgeglichenheit)**: Überproduktion, durch die Verschwendung entsteht, wie z. B. überschüssige Produkte
- **Muri (Überlastung)**: Überbeanspruchung der Ressourcen, wie z. B. abgenutzte Maschinen oder überarbeitete Mitarbeiter

Mit den nun auf verschiedene Arten analysierten Prozessen können Sie die Prozessverbesserung starten.

### 4. Prozesse verbessern

Sie wissen nun um die Schwachstellen Ihrer Prozesse und können diese entsprechend beheben. Dokumentieren Sie die neu überarbeiteten Abläufe, bevor Sie sie implementieren.

### 5. Neue Prozesse implementieren

Da Sie Ihre Mitarbeiter in der Analysephase mit einbezogen haben, sollten die neuen Prozesse nicht überraschend kommen. Nutzen Sie trotzdem Methodiken aus dem Bereich des Change-Managements, um Ihre neuen Strukturen erfolgreich implementieren zu können.



**Annette Straus** ist Einkäuferin aus Leidenschaft. Sie berät Unternehmen im strategischen Einkauf, zu indirekten Warengruppen und neuen Prozessmöglichkeiten.

