

prokomREPORT
Das Magazin für Produkt- und Unternehmenskommunikation

Prozessfähigkeit – oder wie gut sind unsere Prozesse?

Prof. Dr.-Ing.
Klaus Thaler

Prozessfähigkeit

- oder wie gut sind unsere Prozesse?

Wann waren Sie das letzte Mal in einem guten Restaurant? Wenn Sie dort speisen, erwarten Sie mit Sicherheit, dass einige wichtige gastronomische Grundregeln erfüllt sind. Speisen und Getränke müssen schmecken, das Menü sollte kreativ, qualitativ hochwertig und passend zusammengestellt sein. Vom Service erwarten Sie Fachkunde und ohne lange Wartezeit freundlich und zuvorkommend bedient zu werden. Sie schätzen es vermutlich auch, wenn das Preis-Leistungs-Verhältnis stimmt.

Das Gourmetprinzip und die sechs „R“

Was in der gehobenen Gastronomie als Erfolgsfaktor gilt, ist für Güter und Dienstleistungen anderer Branchen und Wirtschaftsbereiche eben-

Die Vision der Media Supply Chain

Nun kann man Medien zwar nicht essen, aber wir konsumieren sie trotzdem. Medien sind einerseits Produkte wie Zeitungen oder Bü-

chungen, andererseits Marketing- und Vertriebsaktivitäten erforderlich. Diese zeichnen sich beispielsweise durch personalisierte Werbung, durch Erschließen von neuen Zielgruppen oder durch intensiveren Kommunikationsbedarf am Point of Sale aus. Kampagnen werden überregional oder sogar global gelauncht, müssen aber oft lokalen Anforderungen angepasst werden. Dies hat zur sinnigen Bezeichnung „Glocalization der Marktkommunikation“ (globale Kampagnen und lokale Märkte) geführt. Durch Hinzukommen neuer Märkte und Fremdsprachen vermehrt sich nicht nur die Anzahl der Akteure, sondern auch der Kostenaufwand der Kampagnen steigt oft exponentiell. Gleichzeitig wird das Zeitfenster, um in die Gewinnzone zu gelangen, wesentlich enger. Vor dem Hintergrund stagnierender Budgets und Personalressourcen wird daher die Schaffung einer deutlich höheren Marketingeffizienz zunehmend zur strategischen Aufgabe. Die Media Supply Chain, insbesondere das Zusammenspiel aller relevanten Prozesse, muss daher effizient gestaltet und die Prozesse laufend optimiert werden, was uns zum Thema Marketing-Prozessoptimierung (MPO) und Product Information Management (PIM) führt. Es gilt, frei nach Michail Gorbatschow: Wer nicht reagiert, den bestraft das Leben - den bestrafen insbesondere die Kunden.



Sich einmal in einem Gourmettempel verwöhnen lassen - wer will das nicht?

Die heutige Situation gleicht oftmals einem Orchester, dessen Solisten ihre Instrumente zwar nahezu perfekt beherrschen, dessen Zusammenspiel aber nicht wie gewünscht gelingt.

falls relevant. Das Gourmet-Prinzip „den Kunden richtig bedienen“ gilt für den Industrie- und Konsumgüterbereich ebenso wie für Handel, Dienstleistungen und Medien. Im Supply Chain Management (SCM), der Lehre vom Denken in ganzheitlichen Prozessen, ist bei Service- und Distributionsprozessen vorrangig das Prinzip der sechs „R“ zu erfüllen: das richtige Produkt in der richtigen Qualität in der richtigen Menge zur richtigen Zeit an den richtigen Ort zu liefern. Sie haben nur fünf „R“ gezählt? Gut aufgepasst! Mit dem sechsten „R“ verhält es sich wieder wie im Restaurant. Es lautet „zu den richtigen Kosten“, denn auch ein Gastronom möchte Geld verdienen.

cher, für die ein materieller SCM-Ansatz zur Versorgung und Lieferung greift. Bei neuen Medien, z.B. Webcasts oder elektronischen Katalogen, ist es auch virtuell über Netzwerke und Systemdownloads möglich, den Kunden richtig zu bedienen. Zur Unterscheidung von der klassischen, materiellen Supply Chain wird von der Media Supply Chain der Prozesskette zur Versorgung mit materiellen und virtuellen Medien, gesprochen. Auch im letzten Fall greifen die sechs „R“ des klassischen SCM. Diese Vision der Media Supply Chain gewinnt in den Unternehmen vor allem deshalb an Bedeutung, weil oftmals die Publishingprozesse intern und extern wenig einheitlich, wenig strukturiert und wenig durchgängig gestaltet sind.

Steigender Kommunikationsaufwand führt zur Prozessoptimierung

In vielen Branchen und Unternehmen stehen die Marketing-, Vertriebs- und Produktverantwortlichen vor großen Herausforderungen. Kurze Produktlebenszyklen und vielfältige neue Produkte machen schnelle, intensive und individu-

Professor Klaus Thaler

Professor für Prozessoptimierung, insbesondere Prozessplanung und Prozesssimulation, an der Hochschule der Medien (HdM), Stuttgart.



Integrität und Aktualität sichert. Webbasierte Zugriffskomponenten ermöglichen es Managern, Kreativen und Produzenten, während laufender Kampagnen dezentral auf Content, Zwischenstände und kreierte Medienassets zuzugreifen und Versionen, Änderungen und Zeitleisten zu beherrschen. Trotz der mittlerweile ausgereiften Softwaretechnologie wird allerdings die Schaffung der notwendigen organisatorischen und personellen Voraussetzungen für durchgängige Planungs-, Konzipierungs- und Umsetzungsprozesse in Marktkommunikation und Medienproduktion vielfach unterlassen.

Die heutige Situation gleicht oftmals einem Orchester, dessen Solisten ihre Instrumente zwar nahezu perfekt beherrschen, dessen Zusammenspiel aber nicht wie gewünscht gelingt. Ist es denkbar, Prozesseffizienz einfach nur dadurch zu erreichen, dass Softwarebausteine im Unternehmen eingeführt werden? Warum dies bezweifelt werden darf, wird im folgenden erklärt.

Medienbrüche und nicht abgestimmte Prozesse als Stolpersteine

Prozesse schlank, einfach und beherrschbar zu gestalten, wäre das Ideal, doch wie sieht die Unternehmensrealität aus? Eine Studie der Hochschule der Medien in Stuttgart zeigt: Fast 75% der befragten Unternehmen bemängeln Informationsverluste, fast 50% unklare Verantwortlichkeiten und über 40% in Folge Doppelarbeit. Das klassische Phänomen „Medienbruch“ (engl. media discontinuity) kennt man in fast jedem Unternehmen. Kunden- und Produktdaten werden beispielsweise in verschiedenen elektronischen Ablagen im Unternehmen verwaltet. Da erreicht uns „ausnahmsweise“ das Fax oder die E-Mail eines Außendienstmitarbeiters, der nicht online zugreifen kann, aber Daten aktualisieren will. Die Änderung wird jetzt ausgedruckt, erfasst und händisch neu eingepflegt. Schon haben wir Mehraufwand erzeugt: Zeit, Kosten und möglicherweise Informationsverluste, Fehler sowie eventuell Abweichungen vom Prozessstandard.

Die Experimente von Gardner und Ashby

Als Mark Gardner und Ross Ashby 1970 die Dynamik, die Stabilität und die Zuverlässigkeit komplexer Netzwerke und Systeme in Simulationen untersuchten, galt ihr Augenmerk nicht der Steuerung komplexer Marketingkampagnen oder der Suche nach Störgrößen bei der Medienproduktion. Warum sind ihre Experimente aber so fundamental wichtig für unser heutiges Verständnis der Steuerung und des Managements von komplexen Prozessketten? Gardner und Ashby zeigten bereits 1970 durch Simulationsexperimente, dass ein komplexes Netzwerk sich grundsätzlich unzuverlässig, d.h. instabil und unvorhersehbar verhält, wenn

- die Zahl der im Netzwerk interagierenden Instanzen über einen festgelegten Schwellenwert steigt, der den Beginn eines chaotischen Verhaltens markiert, und
- die Konnektivität, d.h. Verbindungsintensität der Instanzen, gemessen im durchschnittlichen Kommunikationsaufkommen, über einen gewissen Toleranzwert steigt.

Diese Erkenntnisse lassen sich auf die Praxis des Zusammenspiels von Marketing und Medienproduktion übertragen. In komplexen Werbemittelproduktionen kann schnell die Situation entstehen, dass bis zu 30 Instanzen, u.a. Mitarbeiter von Kreativagenturen, Satz-, Text- und Bildspezialisten, Übersetzer, Vorstufen- und Druckereimitarbeiter, Web-Designer und Logistikexperten in der Zeitleiste synchronisiert werden müssen.

Mit der Anzahl der Akteure steigt das Kommunikationsaufkommen, bei maximaler Konnektivität kann jeder mit jedem kommunizieren und der damit resultierende Aufwand steigt dramatisch. Man glaubt nun oft, durch Software, z.B. schnellere Kommunikations- und Mailingsysteme, dieses auch als „Bull-Whip Effekt“ bezeichnete Phänomen in den Griff zu bekommen. Die eigentlichen organisatorischen Ursachen löst man so allerdings nicht.

Prozessfähigkeit als Voraussetzung für optimierte Prozesse

Mangelhafte Prozessfähigkeit hängt tatsächlich vielfach mit Medienbrüchen zusammen. Als Stufen der Prozessfähigkeit gelten heute:

- **Stufe 1:** Initialer Prozess: Intuitive, experimentelle Abläufe,

Ergebnisse variieren abhängig von den Mitarbeitern.

- **Stufe 2:** Wiederholbarer Prozess: „Black Box“ innerhalb vieler Abläufe, nur wenige erfahrene Mitarbeiter kennen sich aus.
- **Stufe 3:** Definierter Prozess: Ablauf wird komplett dokumentiert, viele Mitarbeiter verstehen Abläufe bzw. Aufgabeninhalte.
- **Stufe 4:** Gesteuerter Prozess: Zusätzlich werden übergreifende Kontrollstrukturen erkannt und angewendet.
- **Stufe 5:** Optimierter Prozess: Durch „Best Practise“ können Abläufe und Kontrollstrukturen jetzt perfektioniert und laufend verbessert werden.

Fazit

Es gibt starke Gründe anzunehmen, dass mangelnde Prozessfähigkeit einen der Hauptstörfaktoren in der effizienten Steuerung von Prozessketten darstellt. Ist es denkbar, eine bessere Prozessfähigkeit einfach nur dadurch zu erreichen, dass PIM-Bausteine eingeführt werden bzw. Software über nicht sauber ablaufende Prozesse gestülpt wird? Dies darf bezweifelt werden.

Die Prozesse schlank, einfach und beherrschbar zu gestalten, um zu viele interagierende Instanzen und ein unnötig expandierendes Kommunikationsaufkommen zu vermeiden: dies könnte als Fazit der Erkenntnisse aus den Arbeiten von Gardner und Ashby angesehen werden. Wir sollten uns also bewusst werden, dass wir vor einer Softwareeinführung zunächst mit einer besseren Prozessfähigkeit die Voraussetzung für eine durchgängige Media Supply Chain zu schaffen haben. Auch im guten Restaurant ist letztlich das perfekte Zusammenspiel des Teams aus Küche, Service und Restaurantleitung entscheidend, damit wir als Kunde wiederkommen.

Professor Klaus Thaler Hochschule der Medien (HdM) Stuttgart

Mangelhafte Prozessfähigkeit hängt vielfach mit Medienbrüchen zusammen.

Abbildung: Ein sinnvoller Softwareeinsatz ist erst ab Stufe 3 empfehlenswert.

