

Inhalt

Hintergrund.....	3
Prozessmanagement.....	4
Zielsetzung und Zielkonflikte im Prozessmanagement	4
Bedeutung effizienter Prozesse im Netzwerk	5
Konzept Prozessanalyse	6
Prozesserfassung	7
Prozesskartierung.....	7
Prozessmodellierung	9
Prozessanalyse	11
Herausforderungen	11
Detailanalyse.....	14
Ideensammlung und -bewertung.....	15
Prozessoptimierung.....	17
Umsetzung.....	17
Digitalisierung.....	19
Veränderungsmanagement.....	22
Schulung und Begleitung	22
Überprüfung des Erfolgs	23
Checkliste	25

Regionale Wertschöpfung –
gut für *Land* und *Leute*

Hintergrund

Der vorliegende Leitfaden ist ein Ergebnis des Projektes REGINA - „Regionale Wertschöpfungsketten für landwirtschaftliche Produkte“. Im Rahmen von REGINA sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden, wie Landwirtschaftsbetriebe wirtschaftlich erfolgreiche regionale Wertschöpfungsketten aufbauen und mit ihren regionalen Lebensmitteln eine relevante Marktposition bei sächsischen Verbraucherinnen und Verbrauchern einnehmen können. REGINA wurde im Auftrag des LfJLG von der CONOSCOPE GmbH und dem Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind im Zeitraum vom 01.01.2021 bis 28.02.2023 umgesetzt. Das Projekt umfasste vier Arbeitsschritte:

1. **Strategie:** Im Mittelpunkt stehen die Verbraucherinnen und Verbraucher und ihre Erwartungen an regionale Lebensmittel als Grundlage gemeinsamer Aktivitäten.
2. **Netzwerk:** Der landwirtschaftliche Betrieb allein kann die Erwartungen der Verbraucherinnen und Verbrauchern nicht erfüllen. Einerseits bedarf es Partner in den vor- und nachgelagerten Bereichen der Wertschöpfungskette. Andererseits braucht es Partner auf vertikaler Ebene, um ein breiteres Sortiment anbieten zu können. Die gemeinsame Vision einer regionalen Wertschöpfungskette ist Thema des zweiten Arbeitsschrittes.
3. **Prozesse:** Zu klären sind Prozessfragen wie Schnittstellen, Logistik, Qualitätsmanagement, Transparenz für die Verbraucherinnen und Verbraucher und wie Digitalisierung einen Beitrag zur effizienten Prozessgestaltung leisten kann.
4. **Vermarktung:** Schließlich sind Vermarktungsoptionen zu definieren, zu bewerten und auszuwählen, um als Kooperationspartner die Verbraucherinnen und Verbraucher vom Angebot an regionalen Lebensmitteln zu überzeugen.

Die Ergebnisse wurden in Form von Leitfäden veröffentlicht und den landwirtschaftlichen Betrieben und Akteuren der Vermarktung regionaler Lebensmittel in Sachsen zur Verfügung gestellt.

Der vorliegende Leitfaden dokumentiert die Ergebnisse des dritten Arbeitsschrittes. Der Leitfaden zeigt auf, wie Prozesse in Kooperationen effizient gestaltet werden können. Veranschaulicht wird dies am Beispiel einer Kooperation, die im Rahmen des REGINA-Projektes initiiert, umgesetzt und evaluiert wird. Für die Zielgruppe junger Familien im Raum Leipzig hat der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind in Kooperation mit mehreren Partnerbetrieben ein gemeinsames Produkt mit dem Namen „Abendbrotpaket“ entwickelt.

Prozessmanagement

Zielsetzung und Zielkonflikte im Prozessmanagement

Grundanliegen des Prozessmanagements ist die Erfassung, Darstellung und Bewertung von Arbeitsabläufen und das Aufzeigen spezifischer Stärken und Schwächen. Durch die Erarbeitung und Bewertung von Alternativen soll eine effiziente Organisation wiederkehrender Arbeitsabläufe ermöglicht werden.

Die zentralen Zielebenen für die Gestaltung und Verbesserung von Prozessen sind Qualität, Zeit und Kosten.

In der Betrachtung von Prozessen kann die Steigerung der **Qualität** als Reduktion von Fehlern in den internen Abläufen interpretiert werden. Teilziele sind damit die Einhaltung von Qualitätsstandards, die Vermeidung von Wiederholungen oder die Verhinderung unnötigen Warenverbrauchs. Für die Zieldimension **Zeit** steht eine rechtzeitige (pünktliche bzw. termintreue) Bereitstellung des Arbeitsergebnisses im Mittelpunkt. Im Rahmen des Prozessmanagements ist zu prüfen, ob durch organisatorische Maßnahmen Durchlaufzeiten (benötigte Arbeitszeit für die jeweiligen Arbeitsaufgaben) verringert werden können. Als dritte Zieldimension gilt es, die Auswirkungen der Arbeitsorganisation auf die **Prozesskosten** zu beachten.

Um die Wechselwirkungen zwischen den Zieldimensionen Qualität, Zeit und Kosten zu verdeutlichen, werden diese häufig in einem sogenannten magischen Dreieck angeordnet. Im Mittelpunkt steht die Kundenzufriedenheit. Mit Blick auf die zunehmende Knappheit von Fachkräften ist es sinnvoll, als weiteren Rahmenparameter die Mitarbeiterzufriedenheit zu berücksichtigen. Die folgende Abbildung veranschaulicht diesen Zusammenhang.



Zentrale Ziele im **Prozessmanagement** sind die Verbesserung der **Prozessqualität**, die Reduktion der **Durchlaufzeiten** und die **Senkung der Kosten**. Diese Ziele stehen häufig im Konflikt zueinander.

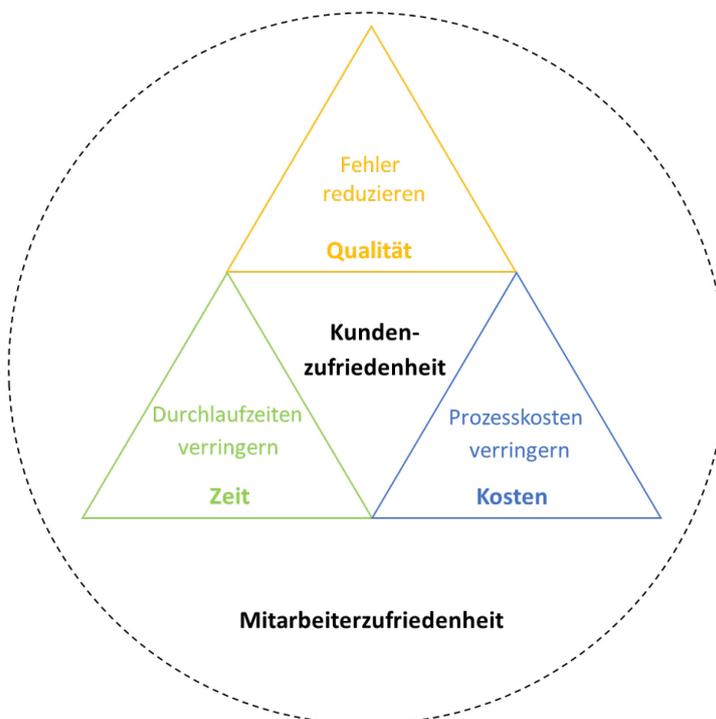


Abbildung 1: Magisches Dreieck der Kernziele im Prozessmanagement, Quelle: eigene Erstellung.

Bei der Umsetzung möglicher Verbesserungen sind Wechselwirkungen und potenzielle Zielkonflikte zwischen den drei Zielgrößen Qualität, Zeit und Kosten zu berücksichtigen. So führt bspw. der Einsatz von mehr Personal häufig zu überproportional steigenden Kosten oder eine Verbesserung der Qualität (bspw. durch zusätzliche Qualitätsprüfungen) zu längeren Durchlaufzeiten und letztlich auch höheren Kosten.

Bedeutung effizienter Prozesse im Netzwerk

In Netzwerken mit mehreren Kooperationspartnern ist eine effiziente Gestaltung der Prozesse von hoher Bedeutung. Auf folgenden Ebenen werden dadurch Nutzen entfaltet.

Kundenzufriedenheit

Gut strukturierte und reibungslose Prozesse haben eine positive Wirkung auf die Kundenzufriedenheit und die langfristige Kundenbindung. Beispielsweise ist für die Kundenzufriedenheit wichtig, dass **bestellte Artikel verfügbar** sind, Bestellungen **vollständig geliefert** werden und dass nur eine **geringe Fehlerquote** auftritt.

Prozesseffizienz und Kostensenkung

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die **Optimierung der Kosten**, die im gesamten Prozess anfallen. Diese haben eine hohe Bedeutung in einem umkämpften Wettbewerbsumfeld mit niedrigen Margen. Durch eine effiziente Tourenplanung lassen sich beispielsweise die Logistikkosten je Einheit senken.

Voraussetzung für den Einzelhandel

Optimierte Abläufe im Netzwerk sind Voraussetzung für die Zusammenarbeit mit dem Lebensmitteleinzelhandel. Dies gilt einerseits für die **Lieferfähigkeit**. Die angebotenen Produkte sollten zum gewünschten Zeitpunkt in der bestellten Menge verfügbar sein und geliefert werden können. Andererseits ist es notwendig, dass die Partner sich an die **standardisierten Systeme und Prozesse** des Lebensmitteleinzelhandels anpassen können. Der Verkauf über einzelne inhabergeführte Lebensmittelhändler bedarf ebenfalls funktionierender Prozesse; jedoch kann an dieser Stelle einfacher individuell nachgesteuert und Fehler in der Abwicklung behoben werden.

Voraussetzung für Wachstum

Durch den Margen- und Kostendruck im Verkauf regionaler Lebensmittel ist das **Wachstum der Absatzmenge** ein klar definiertes Ziel. Hierzu sind funktionierende Prozesse notwendig. Regelmäßiges manuelles Eingreifen in Abläufe führt zu einem ineffizienten Einsatz von Personal und Arbeitszeit. Somit werden mögliche Wachstumsprozesse verlangsamt.

Grenzen des Prozessmanagements

Durch verbesserte Prozesse können die aufgezeigten Potenziale in der Wertschöpfungskette ausgeschöpft werden. Das Prozessmanagement ist aber nur ein Baustein für eine erfolgreiche kooperative Direktvermarktung. Andere wichtige Faktoren sind eine gemeinsame Vision, Vertrauen in die Kooperation und die Qualität der Erzeugnisse. Überlegungen hierzu sind in den weiteren Leitfäden des REGINA Projektes dokumentiert.

Konzept Prozessanalyse

Im Rahmen des Leitfadens wird ein Modell für die Optimierung und Entwicklung von Prozessen im Netzwerk vorgestellt und anhand konkreter Beispiele erläutert.

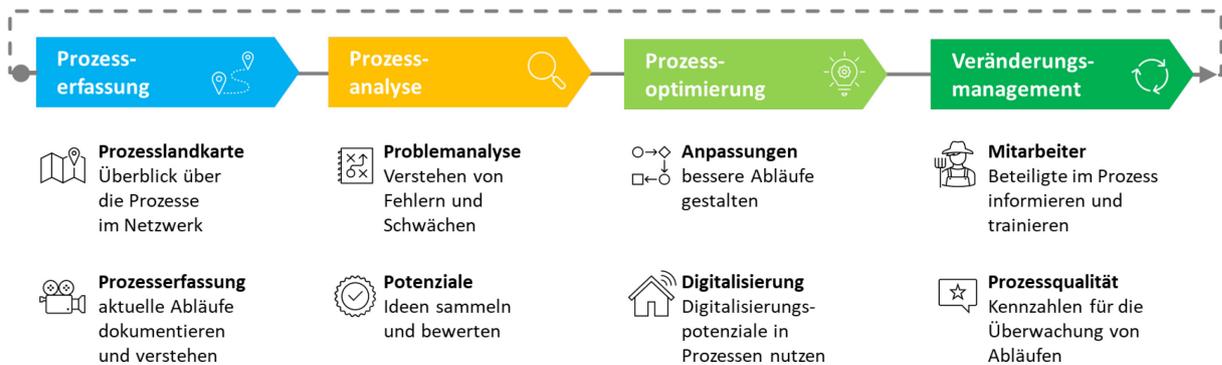


Abbildung 2: REGINA Konzept zur Prozessanalyse in Kooperationen, Quelle: eigene Erstellung.

1. Prozesserfassung: Um die **Prozesse** im Netzwerk zu verbessern, gilt es zu verstehen, wie die aktuellen Abläufe tatsächlich funktionieren. Dafür ist es hilfreich, sich zuerst einen Überblick (im Sinne einer sogenannten Prozesslandkarte) zu verschaffen. Ziel ist, die Ist-Abläufe zu verstehen und festzuhalten.

2. Prozessanalyse: Nun sind Stärken und Schwächen in der Wertschöpfungskette bzw. den Prozessen zu analysieren. Es gilt, **Optimierungspotenziale zu erkennen** und **Prozesse oder Maßnahmen auszuwählen**, die spürbare positive und effizienzsteigernde Auswirkungen mit sich bringen. Nicht jeder Prozess muss optimiert werden. Veränderungen sollten das Potenzial haben, Ergebnisse, Dauer oder Kosten der Prozesse zu verbessern.

3. Prozessoptimierung: In diesem Schritt geht es um die konkrete Überarbeitung bzw. **Verbesserung der Prozesse**. Einerseits kann eine Neustrukturierung der Prozesse sinnvoll sein, indem die einzelnen Tätigkeiten eine neue Reihenfolge erhalten. Dies kann auch bedeuten, dass sich die konkreten Aufgaben von Mitarbeitenden im Prozess verändern. Andererseits ist auch die Digitalisierung der Prozesse bzw. die Unterstützung von Aufgaben innerhalb der Prozesse durch Software ein wichtiger Optimierungstreiber.

4. Veränderungsmanagement: Die Veränderungen in den Prozessen bedürfen einer **aktiven Einführung**. Dazu sind die Mitarbeitenden zu trainieren und zu begleiten. Gleichzeitig ist zu überprüfen, ob die gewünschten Verbesserungen erreicht wurden.

Prozesserfassung

Prozesskartierung

Der REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind hat in Zusammenarbeit mit Partnerbetrieben ein gemeinsames Produkt mit dem Namen „Abendbrotpaket“ entwickelt und vermarktet dieses. Die nachfolgende Abbildung zur Wertschöpfungs- bzw. Prozesskette verdeutlicht die Zusammenarbeit und definiert den Prozess von der Bestellung bis zur Auslieferung. Die Abbildung der spezifischen Waren- und Kommunikationsprozesse mündet in eine Prozesslandkarte. Dabei integriert sich das Abendbrotpaket in die ohnehin zwischen den Partnern abgestimmte Wertschöpfungskette zur gemeinsamen Vermarktung regionaler Lebensmittel.



Prozesslandkarten sind ein einfaches Instrument, um die wichtigsten Prozesse und deren Zusammenwirken übersichtlich als Arbeitsgrundlage zu dokumentieren.



Abbildung 3: Prozesslandkarte des Gesamtprozesses zur Vermarktung eines kooperativen Produktes, Quelle: eigene Erstellung.

1. Angebot: Die Kundengewinnung für das gemeinsame Angebot steht am Beginn des Vermarktungsprozesses. Diese **Aktivitäten** erfolgen hauptsächlich durch den REGINA Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind aber auch durch die anderen Partner in der Wertschöpfungskette. Gerade standardisierte Produkte, wie das Abendbrotpaket, lassen sich durch alle Partner bewerben. Wesentliche **Marketingkanäle** sind die Website und ein wöchentlicher Online-Newsletter, aber auch die Präsenz auf Wochen- und Regionalmärkten.

2. Bestellung: Die Marketingaktivitäten führen zu Bestellungen, die im Fall des Abendbrotpaketes überwiegend online (z.B. über E-Mail, WhatsApp, Formular auf der Website) eingehen. Die exakte **Erfassung, Verarbeitung und Prüfung** erforderlicher Daten ist von hoher Bedeutung. Sollte es fehlerhafte Bestellungen geben oder Teilkomponenten des angebotenen Produktes nicht verfügbar sein, müssen individuelle Rücksprachen erfolgen.

3. Erzeugung und Produktion: Entsprechend der Kundenbestellungen wird die Warenbereitstellung bei den einzelnen Netzwerkpartnern ausgelöst. Hier erfolgten **Vorkonfektionierung** und wenn möglich **Verpackung** der Lebensmittel der Netzwerkpartner. Auf Basis einer standardisierten Tour werden diese abgeholt.

4. Kommissionierung: Die Waren der Netzwerkpartner werden für die Kunden zusammengestellt und für die Auslieferung vorbereitet. In Abhängigkeit der eingegangenen spezifischen Bestellungen erfolgen im Rahmen dieses Arbeitsschrittes das finale Verpacken & Arrangement des Produktes Abendbrotpaket.

5. Auslieferung: Der letzte Schritt beschreibt den Weg, das Produkt zur Kundschaft zu bringen. Hierbei geht es zum einen darum, entsprechend der Bestellungen eine Tourenplanung zu entwickeln, die es ermöglicht, den Versand bis an die Haustür zu gewährleisten. Im konkreten Fall wurde neben der eigenen Zustellung eine zusätzliche Option zur Lieferung durch Fahrradkuriere (externe Partner) vorgesehen. Daneben ist der Verkauf im Stadt-/Hofladen oder auf Wochenmärkten von Bedeutung.

Prozessmodellierung

Zur Erfassung der Prozesse eignet sich die Erstellung einer **Ereignisprozesskette**. Diese Methodik stellt die Ereignisse, Tätigkeiten und die zum Prozess gehörenden Verknüpfungen zwischen diesen dar.

Hintergrund

Ereignisprozessketten werden zur Modellierung von Prozessen und als Grundlage einer sich anschließenden Prozessanalyse eingesetzt. Es wird zwischen Ereignissen, Funktionen (Tätigkeiten) und Verknüpfungen unterschieden.

Ereignisse beschreiben das Eintreten von Zuständen im Prozess. Ein Beispiel für ein Ereignis ist eine Bestellung. Anschließend wird die Funktion erfasst, die eine auf das Ereignis folgende Aktivität beschreibt. Auf eine Bestellung folgt beispielsweise die Prüfung der Daten und der Warenverfügbarkeit. Verknüpfende Elemente (sogenannte Operatoren) werden für die Verbindung bzw. Verzweigung des Prozesses in verschiedene Alternativen verwendet. Wird beispielsweise die Bestellung geprüft und als vollständig und korrekt bewertet, kann der Prozess wie vorgesehen weiterlaufen. Sollten an diesem Punkt Fehler in der Bestellung entdeckt werden, ist eine Rücksprache mit den Kundinnen und Kunden erforderlich.



Anhand von **Ereignisprozessketten** lassen sich Prozesse übersichtlich und verständlich darstellen. Das ist die Grundlage für eine **detaillierte Prozessanalyse**.

In der Abbildung ist eine vereinfachte Ereignisprozesskette ausgehend von der Bestellung der Kundinnen und Kunden bis hin zur Anfrage der Warenverfügbarkeit bei den Netzwerkpartnern skizziert.

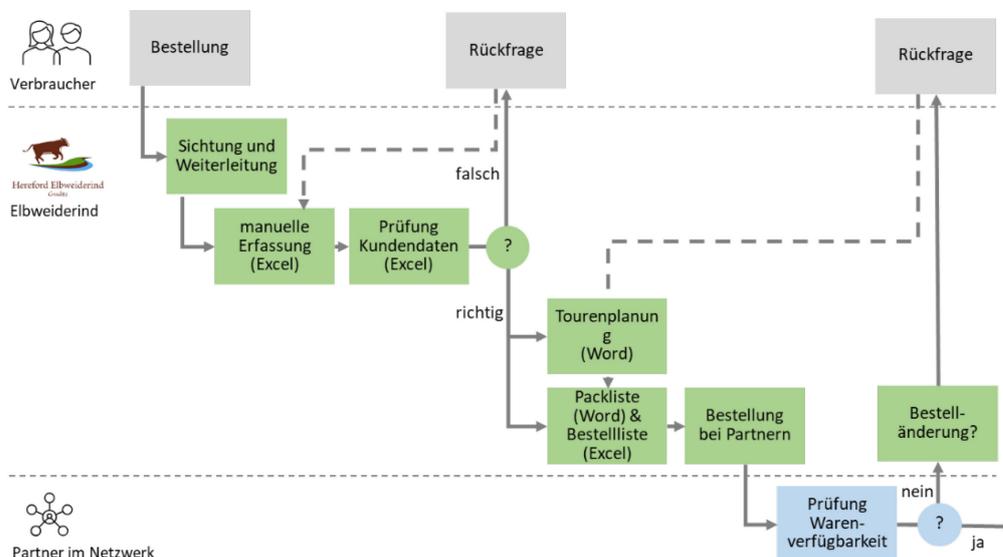


Abbildung 4: Ereignisprozesskette des Ist-Teilprozesses Bestellung und Warenverfügbarkeit, Quelle: eigene Erstellung.

Um den Prozess übersichtlich darzustellen, wurden die beteiligten Akteure verschiedenen Ebenen zugeordnet. Auf der ersten Ebene finden sich Ereignisse und Handlungen der Verbraucherinnen und Verbraucher wieder (hier grau). Auf der zweiten Ebene folgen die Prozessschritte bei Elbweiderind (hier grün); für jeden Mitarbeiter wurde eine einzelne Zeile verwendet. Insgesamt wirken im Prozess vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit. Auf der nächsten Ebene folgen die Partner im Netzwerk der Wertschöpfungskette.

Der Prozess startet mit der Bestellung. Die Bestellung ist über verschiedenste Kanäle möglich, beispielsweise per Post, Mail, Fax, WhatsApp, SMS, Textfeld auf der Website mit und ohne Verwendung eines Bestellformulars. Die Bestelleingänge werden mehrfach täglich durch den Betriebsleiter gesichtet und zur Verarbeitung an einen Mitarbeitenden weitergeleitet.

Anschließend werden die Bestellungen manuell in Excel erfasst und zu einer Gesamtliste zusammengeführt. In diesem Arbeitsschritt wird die Bestellung auf Fehler geprüft. Hierzu zählen bspw. lückenhafte Kundendaten oder nicht eindeutige Mengenangaben. In diesen Fällen erfolgt eine Rücksprache mit den entsprechenden Kundinnen und Kunden.

Liegen die Bestellungen korrekt vor, schließt sich die Tourenplanung an. Es wird eine Packliste für die Kundenpakete und eine Bestellliste für die Partner im Netzwerk erstellt und bei diesen eine Bestellung ausgelöst. Die Netzwerkpartner prüfen die Warenverfügbarkeit. Sollten hier Probleme auftreten, wird erneut eine Rücksprache mit den Kunden notwendig oder ggf. eine Anpassung der Bestellung fällig. Das betrifft auch eine eventuelle Neuplanung der Touren, wenn Kunden abspringen.

Prozessanalyse

Herausforderungen

Die Identifikation von Herausforderungen im Gesamtprozess kann über individuelle Gespräche mit den Mitarbeitenden oder in gemeinsamen Workshops erfolgen. Folgende Fragestellungen sind hilfreich:

- Welche Tätigkeiten müssen mehrfach wiederholt werden?
- Auf welche Ergebnisse muss man besonders lange warten?
- Bei welchen Tätigkeiten sind häufig Änderungen nötig?
- Zwischen welchen Prozessschritten erfolgen viele Rückfragen?
- In welchen Prozessschritten kommt es zu Reklamationen durch Kunden oder durch Mitarbeitende?

Zunächst geht es um eine Erfassung der Prozessprobleme. Eine Bewertung, ob Änderungen sinnvoll und möglich sind, erfolgt erst in einem nächsten Prozessschritt. Für die erstellte Prozesslandkarte wurden folgende Herausforderungen identifiziert:



Abbildung 5: Prozesslandkarte zu den Herausforderungen im Gesamtprozess der Vermarktung kooperativer Produkte, Quelle: eigene Erstellung.

Bestellverarbeitung

Als wesentliche Probleme im Vermarktungsprozess mit Privatpersonen sind in diesem Beispiel der **fehlende Webshop** sowie fehlende **Transparenz für Kunden im Bestellprozess** zu benennen. Die Bestellung mittels eines Bestellformulars erlaubt einerseits keine automatische Prüfung auf Warenverfügbarkeit und verhindert andererseits auch keine Bestellfehler, wie beispielsweise Angaben in Gewicht statt Stück. In der Folge werden häufig Bestellungen getätigt, welche fehlerhaft sind oder aufgrund nicht verfügbarer Ware nicht geliefert werden können. Dies führt zu einer erhöhten Zahl an **Kundenreklamationen**.

Außerdem ist der Prozess der Bestellannahme auf Grund vieler manueller Tätigkeiten, wie Bestellerfassung, Tourenplanung oder Packlisten zeitintensiv und fehleranfällig. Dies gilt insbesondere bei Änderungen von Bestellungen. Eine große Anzahl an Mitarbeitenden führt zu viel Abstimmungsbedarf zwischen den Beteiligten.

Schnittstelle Erzeuger zu Kommissionierung

Die Bestellungen bei den Netzwerkpartnern benötigen häufig einen **längeren Planungsvorlauf**. Damit entsteht entweder ein Lagerbedarf oder Produkte sind nicht mehr verfügbar. Zudem können Probleme in der **digitalen Kommunikation** auftreten. Wenn Partner nicht auf E-Mails oder WhatsApp-Nachrichten reagieren, sind mehrere Kontaktversuche notwendig und erschweren den Ablauf. Dass bestellte Waren nicht **abholbereit, konfektioniert, verpackt** und **etikettiert** sind, erschwert zudem die Arbeit und erhöht die benötigte Zeit zur Nachbearbeitung des federführenden Partners deutlich.

Kommissionierung

Im Prozess der Kommissionierung (Verarbeitung und Zusammenstellung der Produkte) für das Abendbrotpaket konnten ebenfalls Herausforderungen im bisherigen Ablauf identifiziert werden. Die Zusammenstellung des Abendbrotpaketes bringt einen im Vergleich zu anderen Produkten hohen Aufwand für die Mitarbeitenden mit sich. Die meisten Produkte müssen in Handarbeit konfektioniert und verpackt werden, da sie nicht vorkonfektioniert von den Partnern aus dem Netzwerk bereitgestellt werden.

Verkauf und Lieferung

Werden zudem Bestellungen von Kundinnen und Kunden nicht korrekt erfasst, verursachen **Reklamationen** bezüglich der gelieferten Artikel einen erhöhten Arbeitsaufwand und zusätzliche Kosten.

Sollten durch eine erste Aufstellung und Analyse der Abläufe wesentliche Schwächen noch nicht benannt oder erkannt sein, lohnt sich eine **detailliertere Ansicht** einzelner Arbeitsschritte. Die folgende Abbildung stellt die identifizierten Herausforderungen im bereits erläuterten Teilprozess Bestellannahme dar.

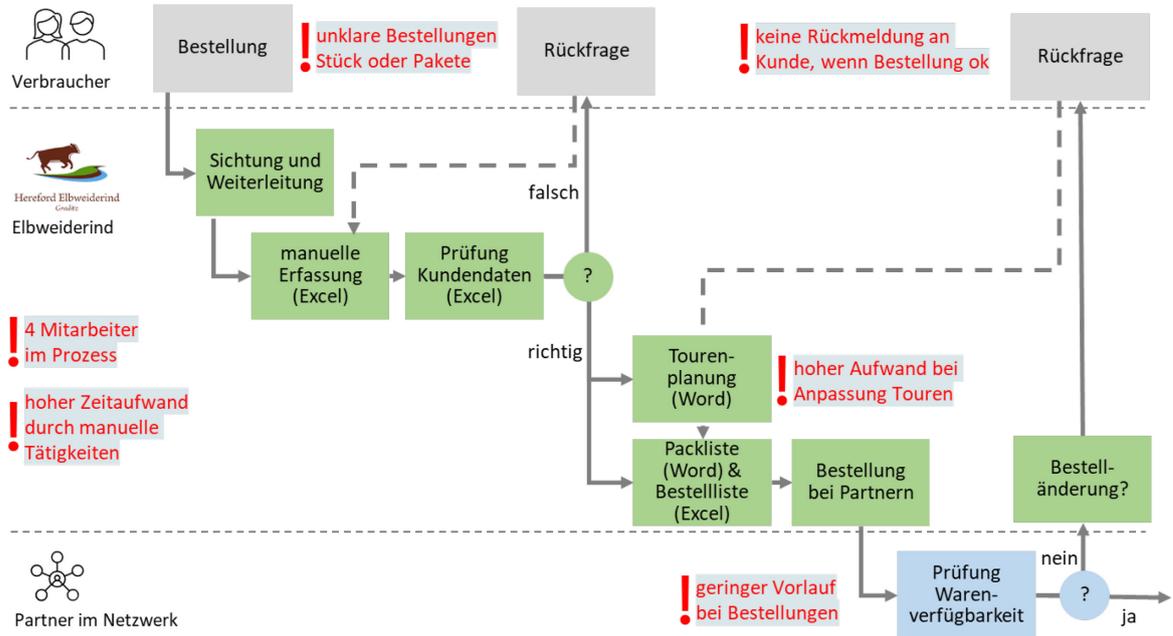


Abbildung 6: Analyse der Herausforderungen in der Ereignisprozesskette im Ist-Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit, Quelle: eigene Erstellung.

Detailanalyse

Möchte man Ursachen von Schwierigkeiten in Prozessen detailliert analysieren, bietet sich ein sogenanntes Ursache-Wirkungsdiagramm an.

Methodik

Die Verwendung eines Ursache-Wirkungsdiagramms eignet sich, um Probleme innerhalb eines Prozesses detailliert zu beleuchten.

Unter Berücksichtigung der vier Faktoren „Mensch“, „Material“, „Methode“ und „Maschine“ werden sämtliche Wirkungen, die zu einem Problem führen, erfasst. Dies geschieht an den jeweiligen Schnittstellen der vier Faktoren und wird durch die Ursachen für die Wirkungen ergänzt. Somit erfolgt eine stufenweise Erfassung der fehlerhaften Funktionsweise des Prozesses, um möglichst kleinteilig an auftretenden Schwierigkeiten zu arbeiten. Wesentlich dabei ist, dass nicht jede Ursache eine gleich große Wirkung nach sich zieht und häufig die Verbesserung an relevanten Stellen ausreichen kann, um das auftretende Problem zu beheben.

Beispielhaft für ein Ursache-Wirkungsdiagramm soll im Folgenden die Problematik einer hohen Reklamationsquote durch Kundinnen und Kunden untersucht werden. Entlang der vier Faktoren „Mensch“, „Material“, „Methode“ und „Maschine“ werden identifizierte Probleme und Schwachstellen im Prozess aufgearbeitet.

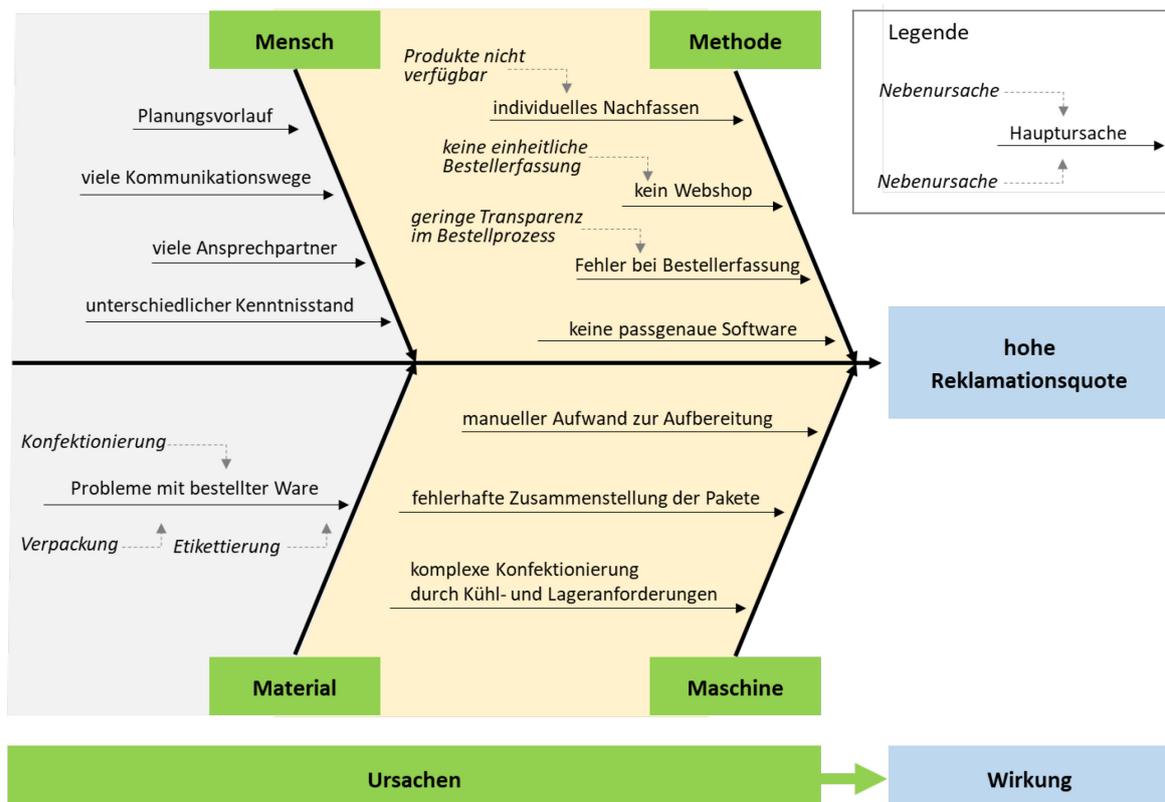


Abbildung 7: Ursache-Wirkungsdiagramm „hohe Reklamationsquote“, Quelle: eigene Erstellung.

Ideensammlung und -bewertung

Eine detaillierte Analyse von Schwächen im Prozess zeigt schnell viele Handlungsmöglichkeiten für Verbesserungen auf. Diese können von der Umgestaltung der Abläufe über den Einsatz digitaler Tools bis zum kompletten Outsourcing von Arbeitsschritten reichen.

Für die hier diskutierte Wertschöpfungskette bzw. das Partnernetzwerk rund um den Pilotbetrieb Hereford Elbweiderind wurden folgende Handlungsmöglichkeiten identifiziert:

- Standardisierung der Prozesse innerhalb des Netzwerks
- Einführung fester Abholtermine bei den Lieferanten bzw. Partnern im Netzwerk
- verbindliche Nutzung digitaler Kommunikationskanäle
- Anbindung der Netzwerkpartner an die Software für die Warenwirtschaft, inkl. Kommunikation über die dort zu integrierenden Prozesse
- Digitalisierung der Bestellverarbeitung mit dem Ziel der Steigerung der Transparenz für Verbraucher
- Nutzung einer Tourenplanungssoftware
- Einführung einer Software für die integrierte Warenwirtschaft und Kundenkommunikation (CRM)
- Anbindung von Geschäftskunden an die Software für die Warenwirtschaft

Bevor konkrete Maßnahmen geplant oder umgesetzt werden, empfiehlt sich eine Einschätzung von Nutzen und Aufwand. Relevante Kriterien sind:

- erwartete Senkung von Kosten, Verbesserung der Qualität oder Steigerung des Produktabsatzes
- erwarteter zusätzlicher **Kundennutzen**
- **Realisierbarkeit** der Maßnahme unter Berücksichtigung der Kosten und der Mitwirkungsbereitschaft der beteiligten Akteure

In einem **gemeinsamen Workshop** mit Hereford Elbweiderind wurden die identifizierten Verbesserungspotenziale anhand der genannten Kriterien analysiert und bewertet. Ziel war es, Prozessveränderungen mit dem größten Nutzen zu identifizieren. Diese wurden wie folgt kategorisiert:

Unterstützende Prozesse

Werden Potenziale mit einem niedrigen Kundennutzen und Wertbeitrag bewertet, handelt es sich um **unterstützende Prozesse**. Diese vereinfachen den Prozessablauf, aber haben einen geringeren direkten Einfluss auf den Gesamtprozess.

Opportunistische Prozesse

Wird der Kundennutzen als groß bei einem weiterhin niedrigen Wertbeitrag bemessen, wird von **opportunistischen Prozessen** gesprochen. Der interne Ablauf wird nicht maßgeblich gestärkt. Kundinnen und Kunden verspüren jedoch relevante Erleichterungen im Bestellprozess.

Prozesse mit Hebelwirkung

Prozesse mit **Hebelwirkung** implizieren zwar einen niedrigeren Kundennutzen, versprechen dabei jedoch einen großen Wertbeitrag im Unternehmen. Während Kundinnen und Kunden in der Regel von einer effizienten **Tourenplanungssoftware** nicht spürbar betroffen sind, werden die internen Prozesse jedoch deutlich effizienter und führen zu Kosten- und Zeitersparnis.



Die Bewertung von Prozessen und von Ideen zu Prozessverbesserungen hilft, um sich auf relevante Prozesse wie **Schlüsselprozesse** oder **Prozesse mit Hebelwirkungen** konzentrieren zu können.

Schlüsselprozesse

Schlüsselprozesse sind charakterisiert durch einen hohen Wertbeitrag im Unternehmen und einen hohen Kundennutzen. Verbesserungen dieser Prozesse sind meist lohnend. Wird beispielsweise die **Bestellverarbeitung** vereinfacht und **digitalisiert**, erhöht dies die Transparenz und Zufriedenheit beim Kunden, führt zu einer geringeren Anzahl an Reklamationen und reduziert den Nachbearbeitungsaufwand für Bestellungen deutlich.

Die folgende Abbildung zeigt das Ergebnis in Form einer **Bewertungsmatrix**.

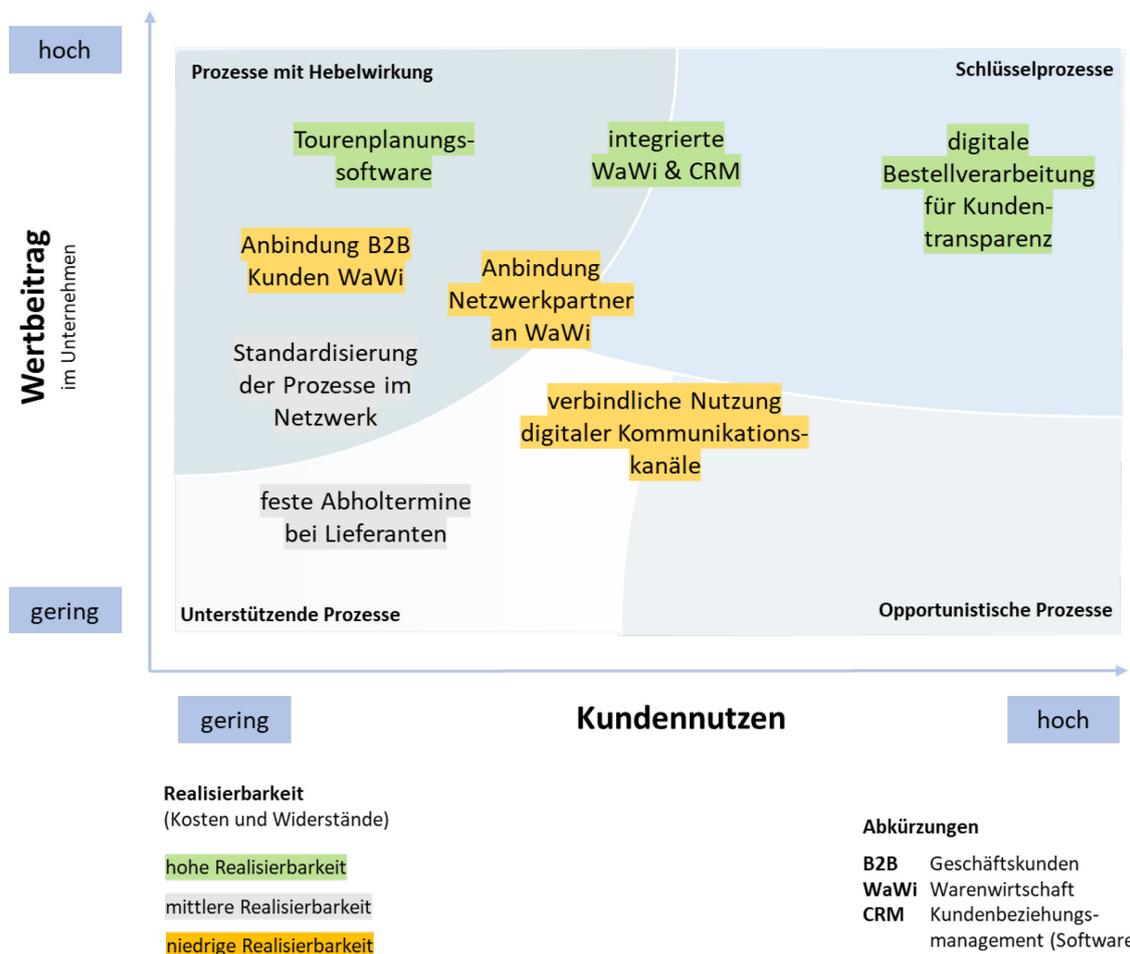


Abbildung 8: Bewertungsmatrix für Verbesserungsideen in Prozessen, Quelle: eigene Erstellung.

Prozessoptimierung

Umsetzung

Die detaillierte Erfassung des IST-Prozesses und ggf. die Analyse durch ein Ursache-Wirkungsdiagramm ist die Basis für eine Neugestaltung der Prozesse. Folgende Fragen können bei der Neugestaltung helfen:

- Wie ist die **Zielsetzung** der Prozessoptimierung?
 - Welche der identifizierten Schwächen oder Probleme sollen vorrangig behoben werden?
 - Welche Zieldimension des Prozessmanagements (Qualität, Zeit oder Kosten) hat im Zweifelsfall Priorität?
- Leistet die einzelne **Tätigkeit einen relevanten Beitrag für das Ergebnis** des gesamten Ablaufs oder kann auf die Tätigkeit verzichtet werden?
- Müssen die Tätigkeiten genau in dieser **Reihenfolge** umgesetzt werden oder gibt es Alternativen, mit denen Zeit oder Aufwand reduziert werden können?
- Müssen die Tätigkeiten in der bisherigen Art und Weise umgesetzt werden oder sind **statt manueller Tätigkeiten digitale Varianten** denkbar?
 - Führt dies zu einer Reduktion von Fehlern oder einer Reduktion des Aufwands?
- Gibt es **ähnliche Tätigkeiten**, die zusammengefasst werden können?
- Können **Schnittstellen** und damit möglicherweise aufwändige Abstimmungen zwischen Mitarbeitenden mit verschiedenen Tätigkeiten reduziert werden?
- Brauchen Mitarbeitende zusätzliche **Schulungen oder Ausbildungen**, um Aufgaben effizienter und zielgenauer umzusetzen?
- Haben die Mitarbeitenden alle für ihre Aufgabe **notwendigen Informationen** und sind die **Verantwortlichkeiten** klar **geregelt**?
 - Kann die Kommunikation intern und mit externen Partnern verbessert werden?
 - Gehen zwischen Mitarbeitenden, die sich Aufgaben teilen, Informationen verloren?

Anhand dieser Fragestellungen wurden mit Hereford Elbeweiderind und den Netzwerkpartnern Zielstellungen zur Verbesserung verschiedener Teilprozesse erarbeitet. Folgende Ziele wurden für den Teilprozess der Bestellanahme definiert:

- Erhöhung der **Transparenz** über den Bestellstatus für Kunden
- Steigerung der **Kundenzufriedenheit** auf Grund der Reduktion von Reklamationen und Bestelländerungen
- Reduktion des manuellen Aufwands bei der **Bestellerfassung**
- Reduktion des **manuellen Aufwands** bei der Zusammenstellung von Bestelllisten, Packlisten und Tourenplanungen
- **Verringerung der Anzahl der Bestellkorrekturen** bei den Netzwerkpartnern



Mit Hilfe nebenstehender **Leitfragen** lassen sich typische Verbesserungspotenziale in Prozessen identifizieren.

Um diese Ziele zu realisieren, wurde eine kombinierte Software für Warenwirtschaft, Buchhaltung, Kundenkommunikation und Tourenplanung eingeführt und der Teilprozess der Bestellannahme (siehe nachfolgende Abbildung) neu organisiert.

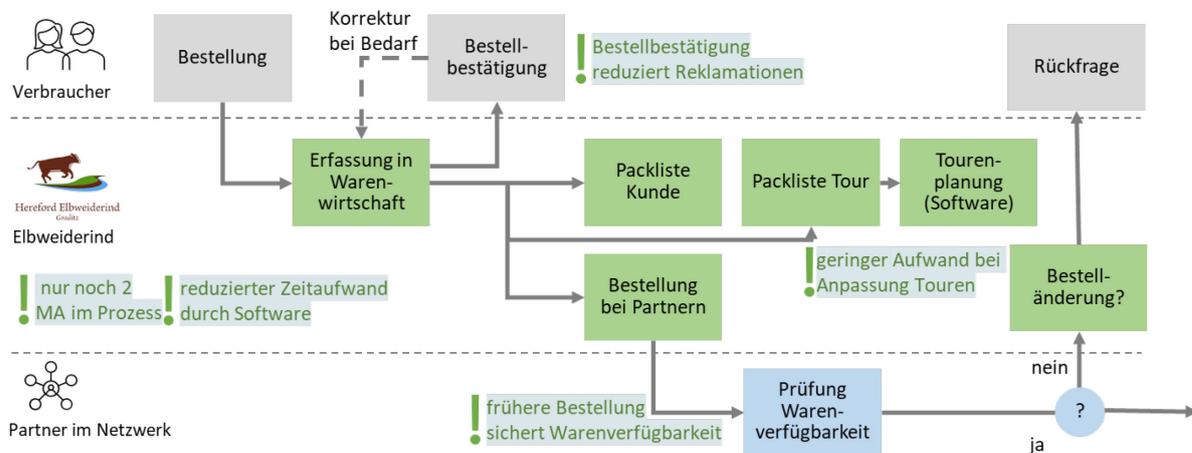


Abbildung 9: Ereignisprozesskette der optimierten Teilprozess Bestellung und Warenverfügbarkeit, Quelle, Quelle: eigene Erstellung.

Bestellannahme

Die Bestellung ist für Kundinnen und Kunden weiterhin bewusst über verschiedenste Kanäle mit und ohne Bestellformular möglich. Die Bestellung wird im neuen System erfasst und direkt nach der Bestellung erhalten Kunden eine Bestellbestätigung. Damit kann der Kunde frühzeitig seine Bestellung prüfen und erhält **Transparenz** über die verfügbaren Waren. In diesem Prozess können fehlende Daten erfasst oder offene Punkte geklärt werden. Fehler und Stornierungen werden vermieden bzw. reduziert. Somit erhalten alle Kundinnen und Kunden ihre gewünschte bestellte Ware in der richtigen Menge und die Anzahl der Beschwerden nimmt deutlich ab.

Planung in der Bestellannahme

Das System generiert automatisch Packlisten je Kunde, Packlisten für die Auslieferungstouren und Bestelllisten für Bestellungen bei den Netzwerkpartnern unter Berücksichtigung des Warenbestands im Zwischenlager bei Hereford Elbweiderind. Durch den Einsatz der Software und die entsprechende Neuorganisation des Ablaufs ist es möglich, dass die Aufgaben von zwei Mitarbeitenden betreut werden, wodurch die **Effizienz** der Tätigkeiten gesteigert werden kann.

Tourenplanung

Eine **Software** übernimmt eigenständig die anfallende Tourenplanung. Dadurch werden eventuelle **Fehler vermieden** und eine **schnellere Durchführung** erreicht. Außerdem sind Korrekturen deutlich weniger aufwändig, weil die Software die Tour neu plant und dies nicht mehr aufwändig manuell erfolgt.

Digitalisierung

Digitalisierung im Prozessmanagement ist ein wichtiger Faktor, um Prozessabläufe effizienter zu gestalten. Individuell und manuell gesteuerte komplexe Prozesse sind fehleranfällig und zeitintensive. Bedarfsgenaue Softwarelösungen können eine relevante Rolle in der Optimierung spielen.



Digitalisierung kann insb. durch die damit verbundene **Standardisierung** ein Schlüssel zur **Reduktion von Fehlern** in Prozessen sein.

Beispiel Kundenkommunikation

Mit Hilfe der integrierten Software für Warenwirtschaft, Buchhaltung und Kundenkommunikation werden Kundendaten verwaltet und die Kundenkommunikation gesteuert.

Kundendaten können über verschiedene Zugänge in das System eingepflegt werden. Eine manuelle Erfassung, bspw. im Rahmen der verschiedenen Bestellprozesse, ist möglich. Alternativ können Kundendaten auch sowohl über die Newsletteranmeldung oder eine Veranstaltungsanmeldung auf der Website automatisch übernommen werden oder aus dem vorherigen Datenbestand per csv-Datei eingelesen werden. In dem Zusammenhang erfolgt auch eine Prüfung, ob der Kunde bereits erfasst wurde, um Dopplungen der Daten zu vermeiden.

Bestellungen können erst dann wirksam ausgelöst werden, wenn die eingegebene Adresse geprüft und als korrekt bestätigt wurde. Dies erfolgt standardisiert durch die Software und verhindert, dass Bestellungen ohne Adresse, Zahlungsdaten oder andere wichtige Angaben ausgelöst werden. Außerdem gleicht die Software die Bestellung mit dem Warenbestand ab und reserviert die entsprechende Menge, so dass Bestellbestätigungen an den Kunden nur verschickt werden können, wenn eine entsprechende Warenverfügbarkeit der Produkte von Hereford Elbweiderind gegeben ist. Optimierungspotenziale ergeben sich aus der Tatsache, dass nicht alle Netzwerkpartner an die gemeinsame Warenwirtschaft angeschlossen sind. Die Software generiert mit angenommener Bestellung automatisch eine Bestätigung per E-Mail an die Kunden zu den bestellten Artikeln, vereinbarten Liefer- bzw. Abholfenstern und Verkaufspreis.

Anhand der Software lassen sich einfach und intuitiv Gruppen für ein zielgenaues **E-Mail-Marketing** bilden. So können individuelle Newsletter nach verschiedenen Kundenmerkmalen verschickt werden. Zu den selektierbaren Merkmalen gehören bspw. Wohnorte, bisher genutzte Liefervarianten oder Kauforte, bevorzugte Waren der jeweiligen Kunden oder auch die Teilnahme an Veranstaltungen und Sonderaktionen (z.B. Online-Kochen). Damit ist es möglich, ausgewählte Kundengruppen gezielt anzusprechen und auf die aktuelle Absatzsituation zu reagieren. Kunden bekommen auf sie zugeschnittene Newsletter und Elbweiderind ist in der Lage, gezielt Produkte des Partnernetzwerkes zu vermarkten.

Als grundsätzliche Voraussetzung sind dabei die datenschutzrechtlichen Vorgaben beim Umgang mit personenbezogenen Daten zu beachten. Zudem ist die vorherige Einwilligung der Kundinnen und Kunden einzuholen. Das kann beispielsweise über eine E-Mail erfolgen, in der die Kontaktaufnahme zu Marketingzwecken bestätigt wird.

Umgang mit personenbezogenen Daten

Die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) regelt den Umgang mit personenbezogenen Daten. Personenbezogene Daten sind alle Informationen, die sich auf eine identifizierte oder identifizierbare Person beziehen (Art. 4 Nr. 1 DSGVO). Personenbezogene Daten sind z.B. Name, Kontaktdaten, Alter, Kundennummer, IP-Adresse oder Fotos.

Eine Verarbeitung personenbezogener Daten umfasst, unabhängig ob digital oder auf Papier, das Erheben, das Erfassen, die Organisation, das Ordnen, die Speicherung, die Anpassung oder Veränderung, das Auslesen, das Abfragen, die Verwendung, die Offenlegung durch Übermittlung, Verbreitung oder eine andere Form der Bereitstellung, den Abgleich oder die Verknüpfung, die Einschränkung, das Löschen oder die Vernichtung (Art. 4 DSGVO). Auch pseudonymisierte Daten bleiben personenbezogene Daten. Die Verarbeitung personenbezogener Daten ist grundsätzlich verboten. Bei Einwilligung des Betroffenen, Vertragsdurchführung, rechtlicher Verpflichtung, dem Schutz lebenswichtiger Interessen, öffentlichem Interesse oder berechtigtem Interesse des Verantwortlichen dürfen sie verarbeitet werden.

E-Mail-Werbung

Zur Nachweisbarkeit der digitalen Einwilligung eignet sich das Double-Opt-In Verfahren. Ein Nutzer, der sich mit seiner E-Mail-Adresse in einen Verteiler eingetragen hat (Single Opt-In), erhält durch eine anschließende Bestätigungs-E-Mail die Möglichkeit, die Anmeldung zu bestätigen.

Auf diese Weise soll vermieden werden, dass der Nutzer missbräuchlich für das Newsletter-Abonnement angemeldet wird oder dass Fehler bei der Adresseingabe dazu führen, dass er keine Nachrichten erhält. Bevor ein Newsletter per E-Mail versendet werden kann, bedarf es dieser Einwilligung. Zur Gültigkeit der Abgabe der Einwilligung bedarf es eines Einwilligungstextes, der alle datenschutzrechtlichen Pflichtinformationen enthält. Es muss aus der Einwilligung klar hervorgehen, welche Leistungen und Angebote von welchen Unternehmen konkret erfasst werden.

Eine solche Einwilligung könnte beispielsweise wie folgt formuliert sein:

Ich erkläre mich mit der Verarbeitung meiner Daten einverstanden, um Angebote, Informationen und Neuigkeiten von [Name des Unternehmens], insbesondere zu interessanten Angeboten aus dem Portfolio sowie für Einladungen zu Veranstaltungen und Bewertungsanfragen per E-Mail zu erhalten.

Die Einwilligung erfolgt freiwillig. Sie können die erteilte Einwilligung jederzeit widerrufen. Die Rechtmäßigkeit der Verarbeitung bis zur Ausübung Ihres Widerrufs bleibt unberührt. Zur Ausübung Ihres Widerrufsrechts können Sie eine Mitteilung an [Name des Unternehmens, Kontaktdaten] postalisch und per E-Mail senden.

Nähere Informationen dazu finden Sie in den Datenschutzhinweisen [Verlinkung].

Für eine rechtssichere Formulierung bedarf es immer einer Betrachtung der konkreten Umstände des Einzelfalls und die obige Formulierung ist nur von beispielhafter Art. Wird zum Beispiel das Nutzungsverhalten im Newsletter ausgewertet, bedarf es einer separaten Einwilligung dafür.

Beispiel Tourenplanung

Mit Hilfe der Software für die Tourenplanung und einer entsprechenden Anbindung an die Kunden- und Bestelldatenbank wird sowohl der interne Planungsprozess der Auslieferung als auch der Kommunikationsprozess mit der Kundschaft gesteuert.

Für die **Tourenplanung** wird zunächst automatisch eine Liste mit allen Bestellungen für einen Lieferzeitpunkt erstellt. Auf Basis der Daten wird eine automatisierte Tourenplanung nach gewünschten Zeitfenstern der Zustellung und Stadtteilen je Fahrer erstellt.

Im Rahmen der **Kundenkommunikation** werden diese wenige Tage vor und am Tag der Zustellung über die bevorstehende Lieferung automatisch per Mailing informiert. In Vorbereitung ist ein Tracking der Auslieferung und eine Benachrichtigung der Kundinnen und Kunden ca. 20 Minuten vor Auslieferung. Am Tag nach der Auslieferung wird zudem im Nachgang eine automatisierte Mail mit einer Zufriedenheitsabfrage verschickt.

Lieferscheine werden nicht mehr manuell, sondern automatisch im Rahmen der Bestellung generiert und entsprechend der Touren zusammengefasst ausgedruckt, so dass eine möglichst einfache Zuordnung für die Fahrer möglich wird. Zudem besteht im System die Möglichkeit, das Pfand der Kühlboxen zu erfassen.

Veränderungsmanagement

Schulung und Begleitung

Um die entwickelten Prozessverbesserungen im laufenden Betrieb tatsächlich umsetzen zu können, sind einige Schritte notwendig.

Information und Beteiligung

Veränderungsmanagement beginnt nicht erst mit der Vorstellung der gewünschten Veränderungen in den Prozessen. Die betroffenen Mitarbeitenden und Netzwerkpartner sollten frühzeitig informiert und wenn möglich auch beteiligt bzw. gehört werden. Dies steigert das Verständnis für Ziele und Notwendigkeiten der Anpassungen und leistet einen wichtigen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Veränderungen.

Es ist mit den Beteiligten ausführlich zu besprechen, wer was, wann, wie und warum macht. Auch die Bedeutung des eigenen Arbeitsergebnisses für die sich anschließenden Aufgaben ist ein zentrales Thema. Hierzu eignet sich die oben vorgestellte Darstellung einer Ereignisprozesskette. Es ist sinnvoll, diese durch kurze Beschreibungen der konkreten Aufgaben bzw. Arbeitsschritte zu ergänzen, die hinter den jeweiligen Aktivitäten stehen.

Schulungen

Neue Abläufe, neue Softwareanwendungen oder auch Veränderungen in den Aufgaben der an einem Prozess beteiligten Akteure (Partner im Netzwerk oder Mitarbeitende) erfordern eine ausführliche Einweisung in die Anpassungen.

Die Beteiligten sind grundsätzlich in die Nutzung neuer Tools (z.B. Software) einzuweisen. **Schulungen** verhindern Fehler und Unzufriedenheit bei Kunden oder Partnern.

Auch **Testläufe** mit den Mitarbeitenden sind ein sinnvolles Instrument, um Unklarheiten und Fehlerquellen zu erkennen. Hierzu lohnt es sich, Szenarien bzw. Aufgaben zu entwickeln, mit denen die neuen Prozessabläufe getestet und erlernt werden können.

Schließlich ist es sinnvoll, bei Einführung von größeren Prozessveränderungen von vornherein einen Zeitpunkt für ein Zwischenfazit zu definieren. So können nach beispielsweise einem oder drei Monaten gemeinsam die Erfahrungen ausgewertet, Probleme besprochen und ggf. sinnvolle Anpassungen abgeleitet werden.



Die dauerhafte Umsetzung der entwickelten Verbesserungen der Prozesse im Betrieb (**Veränderungsmanagement**) wird häufig unterschätzt.



Eine frühzeitige und **kontinuierliche Einbindung** von Mitarbeitenden und Netzwerkpartnern als „Betroffene“ ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Überprüfung des Erfolgs

Definition und Überprüfung konkreter Prozessziele

Zur Einschätzung der Wirksamkeit der durchgeführten Prozessveränderungen ist es sinnvoll, die Ergebnisse anhand von **ergebnisorientierten Kennzahlen** zu überwachen. Diese Kennzahlen werden häufig als **KPI** (aus dem Englischen: Key Performance Indicator - Leistungsindikator) bezeichnet.

Idealerweise werden diese Ziele nach dem **SMART-Kriterium** definiert. S steht für *spezifisch*; die Ziele sollten eindeutig und präzise sein. M steht dafür, dass die Zielerreichung am besten (quantitativ) *messbar* sein sollte. A für *attraktiv*, dass Ziele motivierend für die beteiligten Personen sind. R steht dafür, dass die Zielvorgabe unter den bestehenden Bedingungen *realistisch* zu erreichen ist. T steht für *terminiert*, im Sinne, dass ein Zeitpunkt definiert wird, zu dem das Ziel erreicht sein soll.



Die **Definition konkreter Kriterien** hilft, realistisch zu bleiben, Veränderungen zu meistern und Mitarbeitende zu motivieren.

Empfehlenswert ist es, das Ergebnis, das unter den Bedingungen des bisherigen Prozesses erreicht wurde, ebenfalls in den entwickelten Kennzahlen festzuhalten. Damit wird ein Vorher-Nachher Vergleich möglich. Ziel ist, dass der erreichte Fortschritt die Mitarbeitenden motiviert. Außerdem ist für die Formulierung eines realistischen Ziels die Kenntnis der Ausgangssituation erforderlich.

Damit können Leistungsindikatoren (KPI) auf Prozessebene entsprechend folgender Systematik definiert werden:

Ziel	verbale Beschreibung, was erreicht werden soll
Kennzahl	Einheit, in der das Ziel gemessen werden kann
Vorgabe	Ausgangswert, Zielwert und Termin, der erreicht werden soll
Maßnahmen	Maßnahmen, die zur Zielerreichung umgesetzt werden

Abbildung 10: Systematik zur Definition von KPI (Leistungsindikatoren), Quelle: eigene Erstellung.

Beispiele für Prozessziele

Ein Beispiel für ein Ziel, das im Rahmen oben geschilderter Prozessverbesserungen erreicht werden soll, ist eine **Erhöhung der Qualität und Zuverlässigkeit** der Auftragsbearbeitung. Eine wesentliche Fehlerquelle waren die unstrukturierten Eingaben der Bestellungen und fehlende Rückmeldungen an die Kundinnen und Kunden. Dieses Ziel kann mit dem Leistungsindikator „Anteil der Reklamationen innerhalb eines definierten Zeitraums“ definiert werden und bezieht sich auf den Anteil der Bestellungen, der auf Grund dieser Fehler korrigiert werden muss.

Im bisherigen Prozess lag die Reklamationsquote bei ca. 10 Prozent. Durch die Veränderung der Abläufe und den Einsatz einer integrierten Software wird eine Quote von lediglich 2 Prozent binnen 6 Monaten angestrebt. Es wird erwartet, dass die Reduktion der Reklamationen auch zu einer steigenden Kundenzufriedenheit führt.

Der Ablauf lässt sich wie folgt festhalten:

Ziel	Erhöhung der Qualität und Zuverlässigkeit der Bearbeitung von Kundenbestellungen; es wird eine Steigerung der Kundenzufriedenheit erwartet
Kennzahl	Reklamationsquote als Anteil der Bestellungen, die auf Grund von Fehlern in der Bestellverarbeitung korrigiert werden müssen
Vorgabe	Ausgangswert: 10 %, Zielwert: 2 %, Termin: 6 Monate
Maßnahmen	Anpassung des Prozesses der Bestellverarbeitung, automatische Bestellbestätigungen für Kunden

Abbildung 11: Beispiel Reklamationsquote als KPI (Leistungsindikator), Quelle: eigene Erstellung.

Ein weiteres Ziel der Prozessveränderungen ist die Reduktion der Bestellanpassungen bei den Partnern in der regionalen Wertschöpfungskette. Durch die Fehleranfälligkeit der manuellen Erfassung der Kundenbestellungen mussten die Bestellungen häufig nachkorrigiert werden. Durch die Veränderungen im Ablauf der Bestellverarbeitung soll die Anzahl der Bestellanpassungen bei den regionalen Partnern reduziert werden und damit auch der organisatorische Aufwand.

Ziel	Reduktion der Bestelländerungen bei Partnern aus der regionalen Wertschöpfungskette; es wird eine Reduktion des Organisationsaufwandes bei den Partnern erwartet
Kennzahl	Prozent der Korrekturen von Bestellungen bei regionalen Partnern innerhalb eines Monats
Vorgabe	Ausgangswert: 30-40 %, Zielwert: 15 %, Termin: 6 Monate
Maßnahmen	Anpassung des Prozesses der Bestellverarbeitung

Abbildung 12: Beispiel Bestelländerungen als KPI (Leistungsindikator), Quelle: eigene Erstellung.

Checkliste

Auf Grundlage des vorliegenden Kooperationsmodells im Pilotbetrieb des REGINA-Projektes Hereford Elbweiderind bietet die folgende Checkliste einen zusammenfassenden Überblick zu den wesentlichen Handlungsfeldern, um Prozesse zu optimieren und Verbesserungspotenziale zu nutzen.

Prozesserfassung

- Erstellung einer Prozesslandkarte mit den wichtigsten Prozessen im Betrieb und deren Zusammenwirken
- Erfassung ausgewählter Prozesse im Detail und Verstehen der Abläufe mit Hilfe von Ereignisprozessketten
- Frühzeitige Integration und Beteiligung der Mitarbeitenden und Partner

1

Prozessanalyse

- Integration von Mitarbeitenden und Partnern in die Prozessanalyse
- Dokumentation wesentlicher Probleme und Herausforderungen in der Prozesslandkarte und der detaillierten Prozessdarstellung (Ereignisprozesskette)
- Analyse der Ursachen ausgewählter Prozessprobleme mit Hilfe eines Ursache-Wirkungsdiagramms
- Ableitung von Verbesserungspotenzialen
- Konzentration auf spezifische Ursachen, die einen relevanten Einfluss auf vorhandene Probleme haben
- Einschätzung der Handlungsoptionen in einer Bewertungsmatrix
- Konzentration auf Prozesse mit Hebelwirkung und Schlüsselfunktion

2

Prozessoptimierung

- Umsetzung konkreter Alternativen zur Prozessgestaltung
- Nutzung von Digitalisierungsmöglichkeiten und damit verbundener Standardisierung

3

Veränderungsmanagement

- Durchführung ausführlicher Schulungen und Tests
- Definition und Überwachung von Zielen anhand von Leistungsindikatoren (KPI) nach der SMART-Methode
- Auswertung und Einschätzung erreichter Ziele anhand von Leistungsindikatoren (KPI)

4

Herausgeber:

Sächsisches Landesamt für Umwelt, Landwirtschaft
und Geologie (LfULG)
Pillnitzer Platz 3, 01326 Dresden
Telefon: + 49 351 2612-0
Telefax: + 49 351 2612-1099
E- Mail: poststelle.lfulg@smekul.sachsen.de
www.lfulg.sachsen.de

Das LfULG ist eine nachgeordnete Behörde des Sächsischen
Staatsministeriums für Energie, Klimaschutz, Umwelt und
Landwirtschaft (SMEKUL).

Diese Veröffentlichung wird finanziert mit Steuermitteln auf
Grundlage des von den Abgeordneten des Sächsischen Land-
tags beschlossenen Haushalts.

Autoren:

Thomas Lehr, Markus Schubert
Matthias Schneider, Thomas Breitling
CONOSCOPE GmbH
schneider + freunde GmbH

Redaktion:

Janina Bauer
Referat 21 Grundsatzangelegenheiten, Öffentlichkeitsarbeit
Telefon: +49 351 2612-2105
E-Mail: janina.bauer@smekul.sachsen.de

Fotos:

Shutterstock (shutterstock.com) Deckblatt

Auflage:

1. Auflage

Redaktionsschluss:

15.02.2023

Hinweis:

Die Broschüre steht nicht als Printmedium zur Verfügung, kann
aber als PDF-Datei unter <https://publikationen.sachsen.de> her-
untergeladen werden.

Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Sächsischen Staatsre-
gierung im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung
zur Information der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf we-
der von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern zum
Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle
Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf
Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien so-
wie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer
Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weiter-
gabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung.

*Täglich für
ein gutes Leben.*

www.lfulg.sachsen.de