



Geschäftsprozesse im Unternehmen

Teil 4

Geschäftsprozesse optimieren

von

Dr. Robert Freidinger
Ginsterweg 10
71263 Weil der Stadt

Nov. 2004

Bereits veröffentlicht:

Teil 1 – Geschäftsprozesse und Funktionen im Unternehmen

Teil 2 – Geschäftsprozesse messen

Teil 3 – Geschäftsprozesse gestalten

Geschäftsprozesse im Unternehmen
Teil 4 – Geschäftsprozesse optimieren

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
2	Vorgehen zum Optimieren von Geschäftsprozessen.....	2
3	Rahmenkonzepte für die Prozessoptimierung	4
4	Prozesse gestalten durch Prozessoptimierung	5
5	Prozesse ändern durch Prozess Re-engineering.....	6
6	Vergleich Prozessoptimierung und Prozess Re-engineering	8
7	Prozessorganisation.....	9
8	Zusammenfassung.....	10
9	Literaturverzeichnis	11

Autor: Dr. Robert Freidinger, Ginsterweg 10, 71263 Weil der Stadt

http://www.freidinger.de

Tel. privat 07033-34448

Fax 07033-33792

E-Mail Robert@freidinger.de

1 Einleitung

Da die Leistungserbringung für einen Kunden in funktionsübergreifenden Prozessen erfolgt, ist zur Optimierung der Unternehmensleistung die Ausrichtung auf die Geschäftsprozesse notwendig. Diese sind zu identifizieren, messbar zu machen und hinsichtlich ihres Wertschöpfungspotenzials zu optimieren.

Grundlage jeder Arbeit mit Geschäftsprozessen ist die richtige Erkennung und Beschreibung der Kernprozesse. Die wichtigen Kunden für den Prozess sind zu identifizieren und der Prozess ist optimal auf die Bedürfnisse dieser Kunden auszurichten. Diese Ausrichtung kann sanft und kontinuierlich oder aber radikal und in größerem Umfang vorgenommen werden. Entsprechend muss die Organisation der beteiligten Funktionen an die neue Prozessorganisation angepasst werden.

2 Vorgehen zum Optimieren von Geschäftsprozessen

Wesentlich für die Umsetzung von Prozessoptimierungen sind kritische Erfolgsfaktoren. Diese kritischen Erfolgsfaktoren können auch als erkannte Schwachpunkte gesehen werden, die wirklich weh tun und die Verbesserungspotenzial darstellen. Sie sind die Treiber der Umgestaltung. Beispiele für kritische Erfolgsfaktoren:

- Bestehende Differenzen zwischen der eigenen Leistung und den Leistungen der Mitbewerber oder den Kundenerwartungen
- Unzureichende Position im Wettbewerb, sinkender Marktanteil
- Erkannte, existenzgefährdende Schwächen des Unternehmens
- Zu erwartende Differenzen zwischen eigenen Leistungen und Kundenerwartungen
- Eine Gelegenheit, Wettbewerbsvorteile zu schaffen oder auszubauen.

Es müssen alle drei **Grundregeln** für den kritischen Erfolgsfaktor gelten:

- „Keine Differenz (Delta) zwischen IST und SOLL --> kein kritischer Erfolgsfaktor“
- „Kein Leidensdruck --> kein kritischer Erfolgsfaktor“
- „Keine Unterstützung durch das Management --> kein kritischer Erfolgsfaktor“.

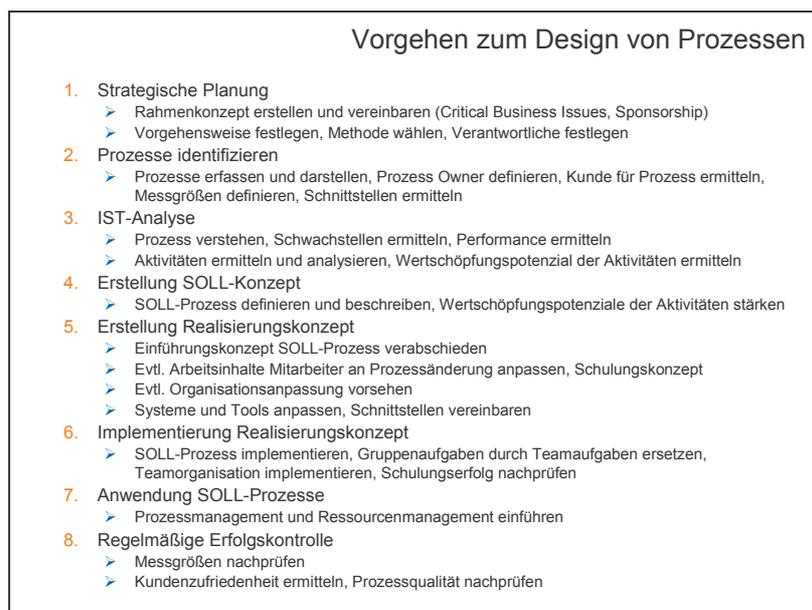
Ohne Delta, Leidensdruck und laufende Unterstützung durch das Management macht das Umsetzen von größeren Optimierungen keinen Sinn. Drastisches Re-engineering ist ohne permanent vorhandene kritische Erfolgsfaktoren nicht möglich. Nur über die Erkenntnis, dass ein Delta da ist, sowie über den Leidensdruck und die Unterstützung des Managements können die zwangsläufigen Widerstände bei Optimierungen überwunden werden.

Für die Umsetzung der Verbesserung bzw. Neugestaltung von Geschäftsprozessen gibt es mehrere Vorgehensweisen. Unabhängig davon, welches Konzept gewählt und verfolgt wird, sind einige Fußangeln zu beachten. Wesentliche Problembereiche, die jede Prozessverbesserung stark gefährden:

- Ungenügende Berücksichtigung der Unternehmensstrategie
- Keine klare Verantwortung für Durchführung und Ergebnis
- Keine klare Zielsetzung

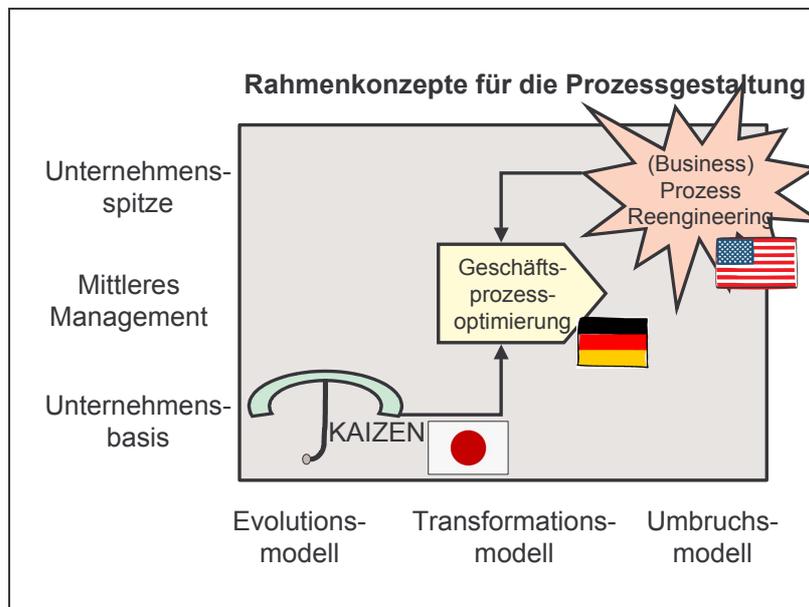
- Keine Einbindung des Top-Managements
- Nachlassen der Aufmerksamkeit des Top-Managements während der Laufzeit
- Vollständige Überarbeitung der Prozesse in einem Schritt, ohne Rücksicht auf Bestehendes („Total Re-engineering doesn't work“)
- Ungenügende Berücksichtigung der Auswirkungen der Prozessänderungen auf den Rest des Unternehmens – oder ungenügende Einbindung der entsprechenden Process Owner
- Zu lange Projektlaufzeiten, zu umfangreicher Ansatz – „Wenn alle reorganisieren, wer arbeitet dann?“
- Verzicht auf geeignetes System zur Messung und Verfolgung der Änderungen und Verbesserungen – Rückfall in alte Verhaltensweisen droht immer.

Der Ablauf einer Prozessoptimierung ist weitgehend unabhängig von der eingesetzten Vorgehensweise. Die notwendigen Schritte zum Design von Prozessen zeigt das nächste Bild. Je nach Art der Vorgehensweise, nach Grad der Umsetzung hat das Design von Prozessen Auswirkungen auf die funktionale Gliederung des Unternehmens. Die Einführung von neuen Prozessen oder von Prozessmanagement zieht meist Organisationsanpassungen kleinerer oder größerer Art nach sich.



3 Rahmenkonzepte für die Prozessoptimierung

Je nach Art und Umfang der Änderungen und den hauptsächlich Beteiligten können drei grundlegende Rahmenkonzepte unterschieden werden.



Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung wird am ehesten durch KAIZEN erreicht. Getragen von der Unternehmensbasis – den Mitarbeitern – werden laufende Qualitätsverbesserungen funktionsübergreifend umgesetzt. KAIZEN vereint in heutiger Sicht verschiedene Ansätze unter einem gemeinsamen Schirm. Dies können z.B. Kleingruppenaktivitäten, Teamarbeit, Quality-Control-Circle, umfassende Produktivitätskontrolle (TPM Total Productive Maintenance), unternehmensweite Qualitätsverbesserung (TQC Total Quality Control), etc. sein. Ergebnisse eines solchen KVP kontinuierlichen Verbesserungsprozesses können verbesserte Kunden- und Mitarbeiterorientierung, Qualitätssteigerung, Einführung von Kanban bzw. Ausweitung von JIT Just-in-Time in der Fertigung sein.

Das Unternehmen wird ganzheitlich betrachtet. Es herrscht das Evolutionsprinzip. Die Verbesserungen werden in kleinen Schritten laufend umgesetzt. Das Konzept ist langfristig angelegt, große Änderungen in kurzer Zeit sind damit nicht zu erreichen. Ursprünglich kommt KAIZEN aus der japanischen Kultur, es bedeutet „laufende Verbesserung“.

Geschäftsprozessoptimierung auf die eher sanfte Art wird dagegen mehr vom mittleren Management gesteuert und umgesetzt. Das Bestehende wird verbessert, „transformiert“. Schwachstellen werden ausgemerzt.

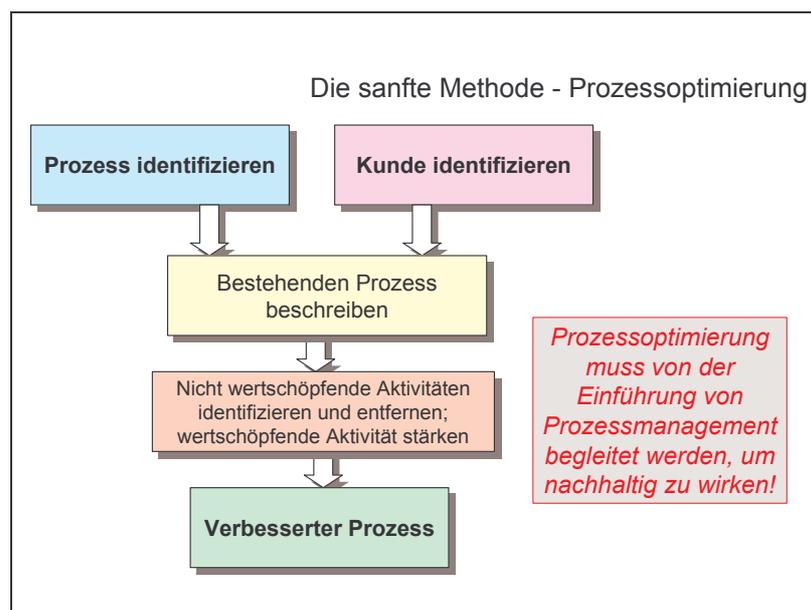
In Prozess Re-engineering, auch als Prozess Redesign bezeichnet, herrscht die Grundhaltung vor, Prozesse radikal neu zu gestalten. Das Bestehende wird grundsätzlich in Frage gestellt. Es wird gerne mit der "Grüne Wiese" Methode verbunden: Wenn wir unser Unternehmen völlig neu auf der grünen Wiese bauen würden, wie würden wir dann unsere Prozesse gestalten? Die bestehenden Prozesse werden als ohnehin unbrauchbar betrachtet ("All is bad") und interessieren

nicht. Dieses Konzept des Prozess Re-engineering zielt auf die strukturelle Neuorganisation betrieblicher Prozesse. Prozess Re-engineering wird in großen Schritten mit großen Änderungen durchgeführt. Treiber ist die Unternehmensleitung.

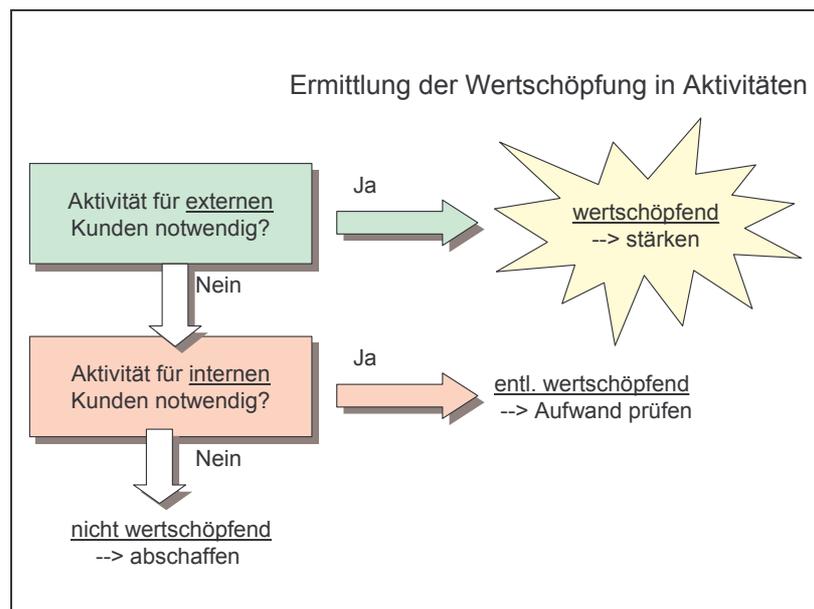
4 Prozesse gestalten durch Prozessoptimierung

Prozessoptimierung ist mit höchster Erfolgswahrscheinlichkeit nach der sanften Methode möglich. Zentraler Ausgangspunkt jeder Prozessoptimierung ist die Durchführung von systematischen Prozessanalysen. Dies gilt vor allem in den administrativen und Gemeinkostenbereichen. Diese Analysen erfordern klar strukturiertes Vorgehen und detailliertes Wissen über Wesen und Elemente der Prozesse. Über Schwachstellenanalysen werden Verbesserungsmaßnahmen eingeleitet.

Zunächst sind die Prozesse zu identifizieren. Wichtige Kunden sind zu finden. Der Prozess wird beschrieben. Dabei ergeben sich meist bereits systematische Fehlerquellen. Anschließend sind kürzeste Durchlaufzeit, geringst mögliche Schnittstellenzahl und die wirklich erforderlichen Prozessschritte zu ermitteln. Ansatzpunkt ist dabei das Wertschöpfungspotenzial jeder Aktivität für den externen Kunden in erster Linie, für den internen Kunden in zweiter Linie. Nächster Schritt ist das Identifizieren von nichtwertschöpfenden Aktivitäten und die Beseitigung derselben.



Die sanfte Vorgehensweise der Prozessoptimierung führt zu einer teamorientierten permanenten Struktur, welche die bisherige Aufbauorganisation unangetastet lässt. Lediglich die Rolle der Linienmanager wechselt tendenziell in Richtung Coach. Die Entscheidungsfähigkeit der multifunktionalen Teams übernimmt Teile der bisherigen Macht der Linienfunktionen. Andere Formen der organisatorischen Ausbildung von optimierten Prozessen können Matrixorganisationen oder Projektorganisationen sein.



Beteiligte Funktionen werden grundsätzlich in die Optimierung einbezogen und können diese aktiv mitgestalten. Sie sind Teil der Lösung. Dadurch ist der Widerstand gegen die Veränderung vergleichsweise gering. Die Wahrscheinlichkeit für die Umsetzung ist hoch, vorausgesetzt die Sponsorship des Managements lässt nicht während der Umsetzungsphase nach.

Zur Stabilisierung der Prozessoptimierung ist die Einführung von Prozessmanagement notwendig. Der identifizierte und beschriebene Prozess muss unter eine Verantwortung gestellt werden, ein Prozess Owner ist zu identifizieren. Prozess Owner kann durchaus ein bisheriger Funktionsmanager in gleichzeitiger Rolle sein.

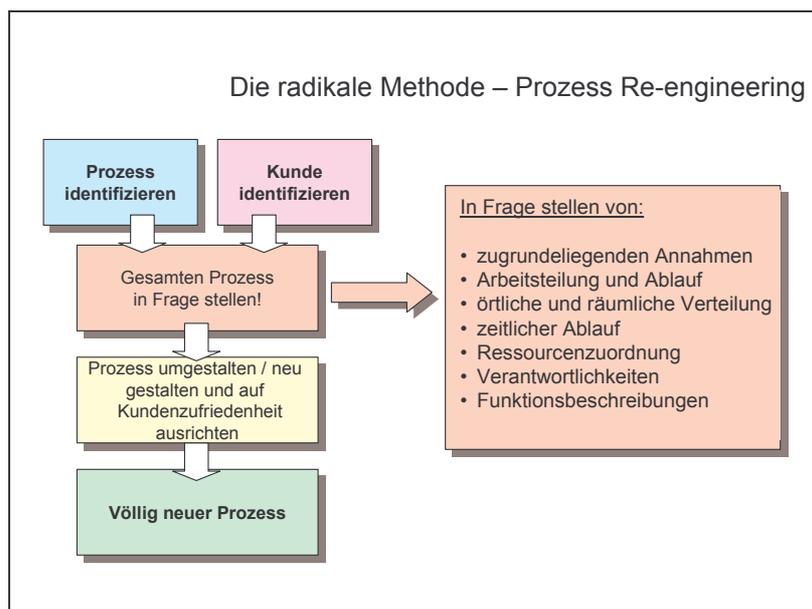
5 Prozesse ändern durch Prozess Re-engineering

Diese Art der Optimierung kennzeichnet die radikale Methode bei der Prozessgestaltung. Dabei wird alles in Frage gestellt. Die Grundhaltung ist, dass jeder Prozess entweder überhaupt nicht existiert oder überhaupt nicht funktioniert. Die Einführung von neuen Prozessen erfolgt mit einem "BIG BANG", auf einen Schlag, vergleichbar einem Bombenwurf. Hier sind entsprechend menschlicher Natur - Widerstand gegen Änderungen - auch die größten Schwierigkeiten zu erwarten. Die betroffenen Funktionen sind meist nicht in die Umsetzung einbezogen. Sie werden vielmehr als Teil des Problems betrachtet. Als Auswirkung ergibt sich meist eine neue Organisation mit neuen Arbeitsweisen. Die Verantwortung verlagert sich ebenfalls. Im Falle der erfolgreichen Umsetzung ergeben sich allerdings auch die größten Wirkungen. Im Unternehmen muss sich zum Start und zum Durchführen eines Prozess Re-engineerings allerdings erst die Erkenntnis durchsetzen, dass diese Krise an uns nicht vorbeigeht.

Mögliche Ausgangspunkte für ein Prozess Re-engineering ist ein oder mehrere der folgenden Schwachpunkte (beispielhaft, nicht vollständig):

- Effizienz der Prozesse nicht ausreichend
- Fehlende Kundenorientierung
- Orientierung des Geschäfts in eine falsche Richtung - Neuorientierung notwendig

- Handlungsweisen im Unternehmen differieren stark von den Forderungen des Managements
- Erhöhung der Komplexität des Geschäfts
- Die Macht des Kunden hat drastisch zugenommen - bisher reagiert das Unternehmen darauf nicht. Es werden eher Standardlösungen angeboten, welche am Markt vorbei gehen. Es fehlen kundenspezifische Produkte.
- Drastische Verschärfung der Konkurrenzsituation
- Ständiger Wechsel bzw. Anpassung ist gefordert. Die heutige Flexibilität ist entweder nicht existent oder dazu nicht ausreichend.



Beim Prozess Re-engineering ändern sich die Arbeitsstrukturen von funktionsorientierten Abteilungen hin zu Prozessteams. Diese Teams revidieren die von Taylor eingeführten Schritte der Arbeitsteilung. Die Rollen der Mitarbeiter entwickeln sich von "kontrolliert" zu "eigenverantwortlich". Mitarbeiter in Prozessteams sind gefordert: Zu Denken, zu Agieren, zu Kommunizieren, Entscheidungen zu treffen. Mit der Bildung von multifunktionalen Teams wird die bisherige Organisation mit in Zweifel gestellt. Entweder erfolgt ein Transfer von Verantwortung, oder es wird die bisherige Organisation angepasst, oder eine prozessorientierte Organisation wird eingerichtet. Weitere Möglichkeit ist eine Matrixorganisation mit ihren Vor- und Nachteilen.

Prozess Re-engineering befasst sich nicht mit den bestehenden Prozessen. Vielmehr müssen liebgewordene Abläufe abgeschafft werden. Es ist festzustellen, welche Aktivitäten in den Prozessen wirklich Wertschöpfung bringen und welche unser Kunde braucht. Diese sind dann geschickt anzuordnen.

Die Vorgehensweise beim Re-engineering muss

- fundamental
- radikal
- dramatisch bzw. drastisch
- prozessorientiert

sein.

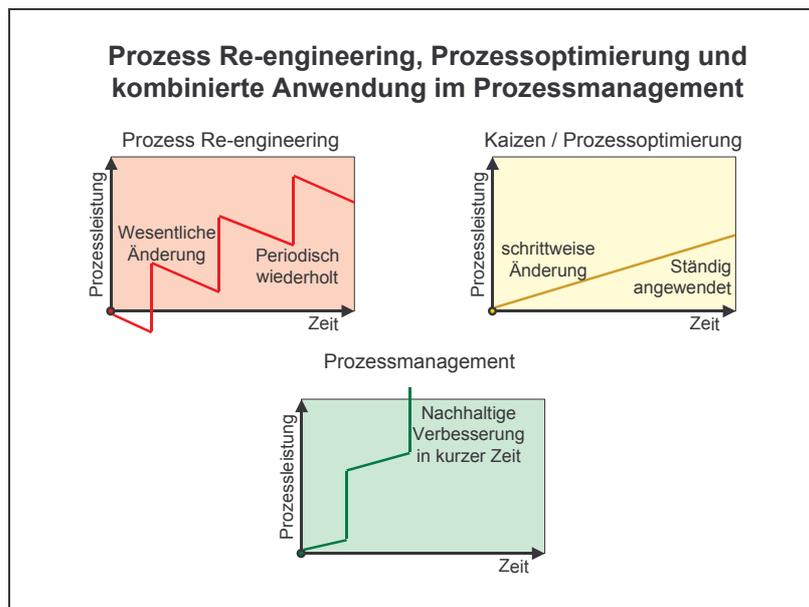
6 Vergleich Prozessoptimierung und Prozess Re-engineering

Den direkten Vergleich der Charakteristiken von Prozessoptimierung und Prozess Re-engineering zeigt die folgende Tabelle:

	Prozessoptimierung	Prozess Re-engineering
Grundprinzip	Betroffene Organisationsmitglieder werden an der Prozessoptimierung beteiligt. Diese sind „Teil der Lösung“ und bringen ihr Know-how ein.	Veränderungen werden von der Unternehmensleitung ausgearbeitet und bis zur schlagartigen Implementierung geheim gehalten. Organisationsmitglieder sind ausgeschlossen und eher „Teil des Problems“
Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none"> • Betroffene zu Beteiligten machen • Wissen der Mitarbeiter über Probleme und Problemquellen nutzen • Partizipation (tendenziell Konfliktbehandlung) • vielfältige Selbstregulierung: Hilfe zur Selbsthilfe • externe Berater nur als Moderatoren 	<ul style="list-style-type: none"> • Geheimhaltung der Lösung bis zum Tag X • Ausschluss der Mitarbeiter und des mittleren Managements (tendenziell Konfliktvermeidung) • Bombenwurf am Tag X • einheitliche Fremdregelung: genaues Vorgehen nach Plan der Unternehmensleitung • Evtl. Externe Berater zur Erarbeitung der neuen Struktur • Logisch-rationale Expertenlösung
Umfang der Veränderungen	<p>Im Regelfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kontinuierliche, inkrementale Verbesserungen • Dauerhafter Lernprozess • „Transformation“ und „Evolution“ 	<p>Im Regelfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erzielen von großen Veränderungen, „Quantensprünge“ • Konzentration auf Strukturfragen • Radikale Änderung vom IST-Zustand • „Umbruch“ bzw. „Neuanfang“
Rolle der Unternehmensleitung	<ul style="list-style-type: none"> • Sponsor bzw. Change Agent = Veränderungshelfer • Beratungs- / Unterstützungsfunktion 	Unternehmensleitung entscheidet exklusiv über die neue Struktur
Chancen	<ul style="list-style-type: none"> • Große Lernprozesse für alle Beteiligten • Einbringen der Detail- und Ablaufkenntnisse der Mitarbeiter • Kleine Veränderungen wirken „natürlich“ • keine oder nur geringe Widerstände bei der Implementierung aufgrund Beteiligung • Häufig wenig Anpassungen und Nachbesserungen notwendig • Durch breit angelegte Vorbereitungen keine Überraschungseffekte. Die neue Struktur „sitzt“ • Veränderungs-Know-how auf allen Hierarchiestufen gebildet 	<ul style="list-style-type: none"> • Wandel aus „einem Guss“ • Radikale Änderungen möglich • Konzept und Lösung relativ rasch definiert • Zeitvorteil in Krisensituationen • Klar abgegrenzte und definierte Phasen • Konzept- und Implementierungsphasen sind genau zu charakterisieren
Risiken / Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwendige Lösungsfindung für alle Beteiligten • Bei hoher Umweltdynamik zu langsam • Trotz intensiver Information längere Phase der Verunsicherung • Ständige Unruhe durch „Herumexperimentieren“ • Schwierigkeit, sich von bestehenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanzprobleme und massive Widerstände bei den sich übergangenen fühlenden Mitarbeitern • Reibungsverluste, bis sich die neue Struktur eingespielt hat • Häufiges Nachbessern notwendig • Hohe Instabilität während der Implementierung • Keine Lernprozesse für die Mitarbei-

	Strukturen zu lösen und eine neue, unbekannte Lösung einzuführen <ul style="list-style-type: none"> Nachlassende Unterstützung durch die Unternehmensleitung 	ter <ul style="list-style-type: none"> Kurzfristige, schnell eingeführte Verbesserungen gehen zu Lasten langfristiger Entwicklungen
--	---	--

Ideal ist es natürlich, Prozessmanagement mit Prozess Re-engineering und Prozessoptimierung zu verbinden. Hier muss allerdings von der reinen Lehre des Prozess Re-engineerings abgewichen werden. Für die drastischen Änderungen sind die Beteiligten einzubinden. Dieses erfordert professionelle Moderation, exzellente Führung, starke und ausdauernde Sponsorship in der Umsetzung sowie bereits in der Mentalität aller Beteiligten und in der Firmenkultur gefestigtem Prozessdenken.



7 Prozessorganisation

Im radikalen Prozess Re-engineering wird die bisherige Organisation aufgelöst bzw. drastisch geändert. Aber auch in der Prozessoptimierung können sich Anforderungen an eine stärkere Prozessorientierung der funktionalen Organisation ergeben. Möglich sind deshalb alle denkbaren Zwischenzustände in der Organisation – von einfachen Teams, Projektteams, multifunktionalen Teams (zusammengesetzt aus Vertretern unterschiedlicher Unternehmensfunktionen) – bis hin zur reinen Prozessorganisationen. Neben den funktionalen Vorgesetzten sind auch die Process Owner weisungsbefugt.

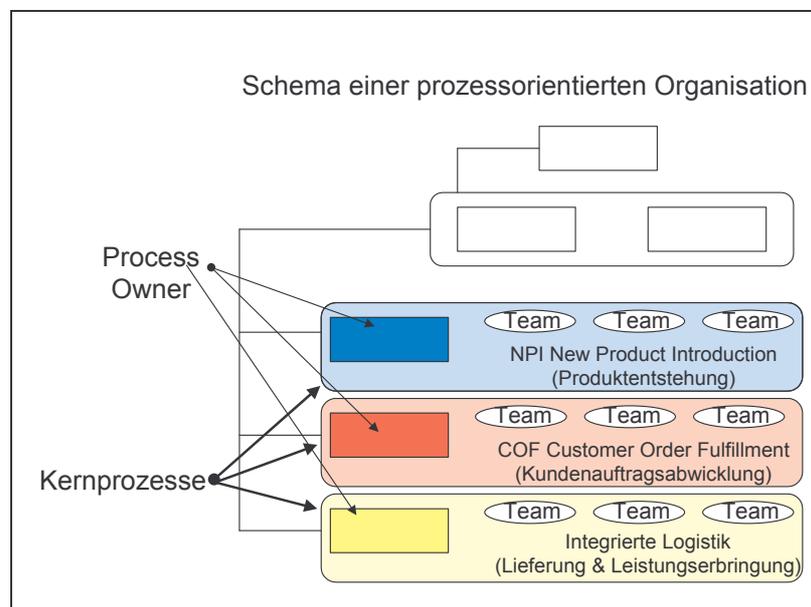
Es ergeben sich neue Rollen und Aufgabenverteilungen. Im Extremfall ersetzt eine Person mehrere Mitarbeiter aus verschiedenen bisherigen Funktionen und bildet einen sogenannten Case Worker. Diese Person arbeitet für einen Geschäftsfall (Case) alle Schritte eines Prozesses eigenverantwortlich ab. Zur Erledigung des Volumens müssen mehrere Case Worker eingesetzt werden. Die bisherigen Gruppenleiter geben einen Teil ihrer Verantwortung (für die Arbeitsor-

ganisation) ab und sind zukünftig für die Prozessgestaltung (Prozess Owner) und für das Ressourcen Management (Resource Owner) zuständig.

Als Zwischenstufe bzw. Ersatz eines Case Workers ist eine Teamorganisation möglich. In jedem Team sind Mitglieder aus den früheren Funktionen integriert und arbeiten gemeinsam eigenverantwortlich wie ein Case Worker. Dazu müssen die Linienfunktionen – und deren Verantwortliche und Leiter – Kompetenz und Entscheidungsbefugnis an die Teammitglieder bzw. Case Worker abgeben.

Diese Änderungen haben auf die Organisation und auf die Anforderungen an die Mitarbeiter große Auswirkungen. Neben der Übernahme von Verantwortung von ihren bisherigen Gruppenleitern für die Arbeitsorganisation und für das aktuelle Tun ist vor allem Flexibilität gefragt. Die Arbeit in wechselnden Teams wird Standard. Jeder hat plötzlich mehrere "Chefs" - neben disziplinarischen Vorgesetzten existieren jetzt fachliche Vorgesetzte bzw. - um es in der Kunden-Lieferanten Beziehung auszudrücken - es gibt jetzt vorher fremde Bereiche, für die eine Dienstleistung - die eigene Arbeit - erbracht wird.

Da es weniger Arbeitsinhalte zu integrieren gibt und die Überwachungsfunktion verschwindet, ändert sich auch die Rolle der Manager. Der "Chef" wird zum Mentor, welcher Ressourcen bereitzustellen hat, Fragen beantworten muss und sich um die langfristige Karriereplanung seiner Mitarbeiter zu kümmern hat. Hier sind auch die größten Widerstände gegen Prozess Re-engineering zu erwarten. Die Vertreter des bisherigen mittleren Managements haben durch Re-engineering am meisten zu verlieren, da sie ihre bisherigen Karrieren und Erfolge auf den traditionellen Arbeitsweisen aufgebaut haben.



8 Zusammenfassung

Grundlage jeder Arbeit mit Geschäftsprozessen ist die Identifizierung und Beschreibung der Kernprozesse. Für diese Kernprozesse sind die wichtigen Kunden zu erkennen. Die Prozesse sind auf die Bedürfnisse der internen und externen Kunden auszurichten und in ihrem Wertschöpfungspotenzial zu optimieren. Die Gestaltung der Prozesse kann durch sanfte und radikale Art vorgenommen werden. Es bietet sich an, die Bemühungen durch Einführung von Prozessmanagement zu unterstützen. Je nach Umfang der Optimierung ist die funktionale Organisation an die neuen Gegebenheiten mehr oder weniger stark anzupassen.

9 Literaturverzeichnis

	Autor	Titel
[1]	Davenport, T. H.	Process Innovation Reengineering Work through Information Technology Harward Business School Press, Boston 1993
[2]	Doppler, K.; Lauterburg, C.	Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten Campus Verlag, 1994
[3]	Hammer, M. ; Champy, J.	Business Reengineering Frankfurt 1994
[4]	Hammer, M.; Champy, J.	Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution Harper Business, 1993
[5]	Osterloh, M.; Frost, J.:	Prozessmanagement als Kernkompetenz – wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können, Dr. Th. Gabler Verlag, 2000