

Ergebnisverbesserung durch die Einführung einer neuen Geschäftsprozessorganisation

Von Andreas Aebi, dipl. Ing. ETH

Die Geschäftsprozessorganisation hat sich aus den ersten Anfängen der übertriebenen Euphorie zum anerkannten Element der Unternehmensgestaltung entwickelt. Theorie und Praxis.

Zu vermuten ist: ‚Schon die alten Römer ...‘, aber wir wollen ja keine Geschichtsschreibung machen, bewegen wir uns daher lieber im Rahmen des Menschengedenkens.

Als Ausgangspunkt wählen wir die 70-er Jahre, Zeit der überhöhten Erwartungen an die Informationstechnologie, Stichwort MIS.

Damals wurde die Notwendigkeit erkannt, die Funktionen der IT einzubetten in das Unternehmensgeschehen insgesamt, dies unter dem Stichwort Ablauforganisation; Ausgangspunkt waren jedoch nicht die Prozesse an sich, sondern die Funktionen der IT.

Ende der 80-er und anfangs der 90-er Jahre erkannte man aus einer Vielzahl von Beobachtungen und Erfahrungen in der Praxis: Ein Betrachtungswechsel ist notwendig.

Der Begriff ‚Business Reengineering‘ wurde geboren, aus der Erwartung heraus, dass dadurch die gleiche, radikale Revolution in den Unternehmen ausgelöst werden soll wie seinerzeit bei der Arbeitsspezialisierung (Taylor), dass also das Business Reengineering ein gänzlich neues Konzept sei (1).

Die teilweise extremen, unrealistischen Vorstellungen lösten eine Begeisterungswelle aus, und wie üblich folgten daraus die Lebenszyklusphasen Verwirrung, Ernüchterung, usw.

In der Zwischenzeit ist erkenntnismässig die Vernunft wieder eingekehrt: Rolle und Wichtigkeit der Geschäftsprozesse, der Geschäftsprozessorganisation sind anerkannt, etwa als Steuerungsmechanismus des Business Change (2) oder als Basis zukunftsgerichteter Qualitätsmanagementsystem (3).

Worum geht es?

Die Geschäftsprozessorganisation (GPO) ist ein Teilelement der Unternehmensgestaltung.

Je nach Art der Aufgabenstellung geht es um

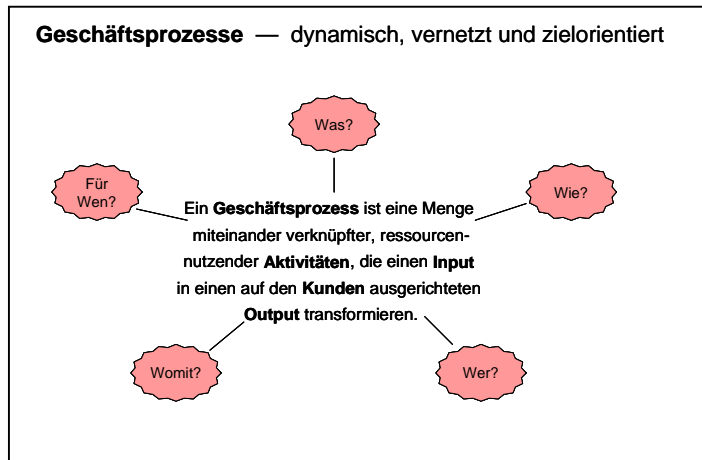
- Die Gestaltung und Organisation der Prozesse im Unternehmen, sei es die Neugestaltung oder die Umgestaltung, dh. die analytische Betrachtung und die auf der Analyse basierende Optimierung der Geschäftsprozesse.
- Das Schaffen der organisatorischen Einführungsvoraussetzungen für den Einsatz von IT-Applikationssystemen.

Untersuchungsgegenstand sind also die Geschäftsprozesse an sich, die anstelle einer exakten Definition wie folgt skizziert werden können.

Ein Geschäftsprozess

- kann definiert werden als eine Menge von Aufgaben, Tätigkeiten oder Funktionen, mit dem Ziel, eine bestimmte Leistung (Wertschöpfung) zu erbringen
- repräsentiert in der Regel ein organisatorisches System mit statischen und dynamischen Eigenschaften
- hat sequentielle, parallele oder beliebig kombinierbare Strukturen mit kausallogischen Abhängigkeiten

- bindet und nutzt Ressourcen wie Personal, Informatikmittel, Infrastruktur usw.
- lässt sich quantifizieren über Prozesskennzahlen, wie Mengen, Zeiten, Stellen, Schnittstellen usw.

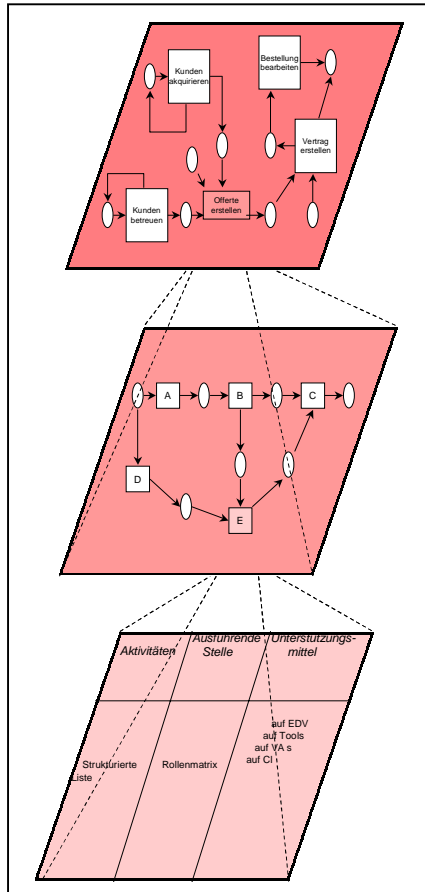


Die Geschäftsprozessorganisation ist ein Teil der Unternehmensgestaltung, die auf den Resultaten der vorgelagerten Unternehmensausrichtung aufbaut: Politik, Strategie. Sie ist daher eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftstätigkeit eines Unternehmens am Markt, ebenso wie der Aufbau der relevanten Unternehmenspotenziale, die da sind

- Marktpotenzial
 - Produkte- und Produktionstechnologie
 - Informations-, Management- und Logistikpotenzial
- sowie, was bereits Marx erkannt hat,
- Human- und Finanzpotenzial.

Das Prozessmodell

Darstellungsziel der Geschäftsprozessorganisation ist das Prozessmodell. Ein **Prozessmodell** ist ein graphisches, vereinfachtes Abbild der Prozesse, in dem die für die jeweilige Problemstellung relevanten Prozesselemente abgebildet sind. Ein Ansatz zur Komplexitätsbeherrschung besteht in der hierarchischen Strukturierung des Modells, der sog. Prozesshierarchie. In einfachen Situationen werden drei Prozessebenen zugrunde gelegt: Prozess, Teilprozess und Aktivität.



Bereichsmodell: Sicht auf einen Bereich

- Liste aller Prozesse, für deren Ausführung der Bereich zuständig bzw. an denen den Bereich beteiligt ist
- Vernetzung der Prozesse zum Verständnis

Prozessmodell: Sicht auf einen Prozess

- Dekomposition des Prozesses in verteilbare und parallelisierbare Teilprozesse
- Vernetzung der Teilprozesse zwecks Steuerbarkeit
- Zuständigkeit für die Teilprozesse

Teilprozessmodell: Sicht auf einen Teilprozess

- strukturierte Liste von Aktivitäten
- ausführende Stellen
- Unterstützungsmittel (Arbeitsmittel, Steuerungsinstrumente)

In komplexeren Situationen sind darüber übergeordnet 1-3 strukturierende Stufen einzuschließen.

Wie gehen wir vor?

Zur Gestaltung und Umsetzung der Geschäftsprozessorganisation im weiten Sinne müssen die vier Ebenen durchgearbeitet werden, nach unserer Auffassung top-down.

Strategische Stufe: Alle Prozesse einer Unternehmung, Business Process-Reengineering im Sinne von Hammer (1)

Taktische Stufe: Organisationsübergreifende Betrachtung eines Geschäftsprozesses

Operative Stufe: Unterstützung eines Prozesses mit technischen Hilfsmitteln

Technische Stufe: Aufbau von technischen Systemen für die Prozessunterstützung.

Dabei betreffen die oberen beiden Ebenen die Geschäftsprozessorganisation im engeren Sinne, die unteren beiden den Einsatz technischer Unterstützungsmittel Workflow-Systeme, DMS usw.

Bei der Bearbeitung der oberen beiden Ebenen ist eine mögliche Sequenz

Nr.	Titel	Inhaltshinweise
1.	Ist-Aufnahme und –analyse	Ist-Aufnahme der Prozesse (nur welche, mit welcher Bedeutung; keine Prozessdetails)
2.	Abgrenzung Prozessmodell	Festlegung bzw. Auswahl der zu bearbeitenden Prozesse
3.	Grobprozessmodell	Grobes Prozessmodell und groben Umsetzplan erstellen
4.	Ist-Detailmodell	Erstellung und Quantifizierung eines genügend detaillierten Ist-Prozessmodelles (als Variante: die Begleitung des Kunden mittels Coaching)
5.	Detail-Optimierungspotenzial	Ermittlung des Verbesserungspotenzials und Festlegung der Ziele
6.	Detail-Sollmodell	Erstellung eines detaillierten Sollprozessmodelles
7.	Umsetzung	Organisatorische Einführung der neuen Arbeitsweise
8	Optimierung	Tuning und Optimierung <i>nach</i> Implementation des Sollprozessmodelles

In einer ersten Näherung entsprechen die Schritte 1-3 der strategischen, die übrigen der taktischen Ebene.

Um das häufigste Missverständnis zu beseitigen, gilt es zu beachten

1. Die Sequenz ist nicht zwingend als Wasserfallmodell abzuwickeln
2. Entscheidend ist vielmehr die aus dem Einzelfall sich ergebende sachlogisch zwingende Sequenz von Einzelergebnissen

So kann es durchaus sein, dass

- auf die Ist-Aufnahme im klassischen Sinn verzichtet wird
- parallel zu Schritt 7 die Einführung von IT-Hilfsmitteln erfolgt
- Abschnitt 3 eine Splittung des Gesamtvorhabens erfolgt, usw.

Der Phantasie und Kreativität sind nur folgende Grenzen gesetzt

- Kenntnisse der unternehmerischen Gegebenheiten gemäss Punkt 3
- Beherrschung der Vorgehensweise
- Beherrschung der Methodik

Was ist zu beachten?

Der Nutzen des Prozessmodelles allein ist gering, es kann für sich nur als Basis für Vorträge und Fachartikel dienen; denn steht das Denkmodell, ist man erst am Anfang der Aufgabe. Der wesentliche Punkt ist die Umsetzung der gestalteten Prozesse die, und das ist der Hauptgrund für das Scheitern von Projekten, meist unterschätzt wird. Erst wenn alle, vom ersten bis zum letzten, MitarbeiterInnen nach der neuen Weisung arbeiten und sämtliche Umstellungsprobleme bewältigt sind, ist das Projekt abgeschlossen.

Vielfach erfolgt die Einführung mit einem gleitenden Übergang mit zumindest einem Tuning im Nachhinein und/oder zwischen der Gestaltung und der Umsetzung der Prozesse.

Erschwerend kommt hinzu, dass nicht nur die Prozesse neu sind –diese Änderung alleine ist schon schwierig vermittelbar- sondern dass auch parallele Änderungen in der Strukturorganisa-

tion, und/oder Einführungen von neuen IT-Anwendungen wie Workflow-Systeme oder ERP-Systeme erfolgen.

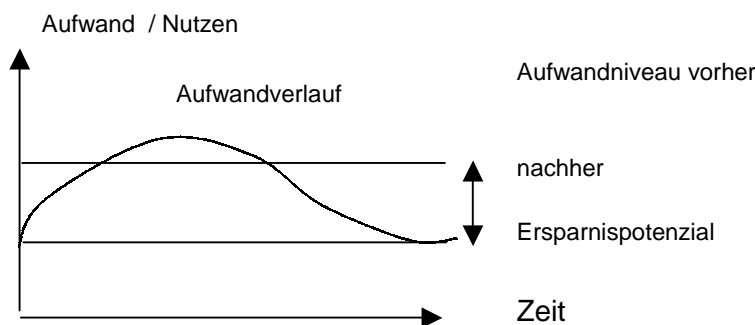
Äusserst wichtig, aber leider immer wieder vernachlässigt wird die

- Einbindung der Beteiligten schon in der Gestaltungsphase
- laufende Schulung und durchgehendes Coaching
- detaillierte Planung des Projektes

Die Umstellung in die Prozessorientierung bedingt einen Kulturwandel und erfordert daher viel Zeit. Trotzdem, beginnen Sie rasch, lassen Sie das System einschwingen, bereinigen Sie anschliessend. Dadurch vermeiden Sie, dass zu lange mit Schnittstellen von alt auf neu gelebt werden muss.

Geben Sie sich Zeit! Unterliegen Sie nicht dem klassischen Missverständnis! Beweglichkeit eines Unternehmens heisst rasches Eingehen auf Markt- und Kundenanforderungen **und nicht** in rascher Folge Strategien, Prozesse und Strukturen ändern! Das Gegenteil ist gefordert, langfristig bestehende Strategien, Prozesse und Strukturen, die es erlauben, rasch auf die neuen Gegebenheiten des Marktes zu reagieren! Personelle Kontinuität, insbesondere in der Führung ist ein Vor- und nicht ein Nachteil!

Erschrecken Sie nicht, zunächst erfolgt ein Mehrverbrauch, Überschwinger von bis zu ca. 80% des Ersparnispotenzial sind keine Seltenheit. Die Zeit welche erforderlich ist bis das Ersparnispotenzial erreicht wird kann ein Mehrfaches der Gestaltungszeit betragen!



Beachten Sie die folgende Umstellungsreihenfolge

- Reduzieren Sie die Schnittstellen alt/neu
- Fassen Sie ganze Geschäftseinheit zusammen
- Als kurzfristige Alternative bietet sich auch die kurzfristige Zusammenfassung von Gruppen von Prozessen

Stellen Sie **NIE** „längs“ der Prozesse, d.h. nie nach unternehmerischen Teilfunktionen um!

Was hat das Unternehmen davon?

Für welche Unternehmen ist die Geschäftsprozessorganisation notwendig? Grundsätzlich für alle Unternehmen der unterschiedlichsten Branchen, wobei der Begriff Unternehmen auch Verwaltungen, öffentliche Institutionen, Non-Profit-Organisationen einschliesst.

Als Grundsatz gilt jedoch: Je grösser und komplexer das Unternehmen ist, desto individueller muss die Prozessgestaltung erfolgen. Bei kleineren Unternehmen, als Faustregel etwa, mit 50 Mitarbeitern und darunter, ist eine starke Abstützung auf Branchenreferenz-Modelle zwingend notwendig.

Hauptziel der Geschäftsprozessorganisation ist die Schaffung der Voraussetzungen die Unternehmensleistung, durch konsequente prozessorientierte Arbeitsweise und prozessorientierte Aufbauorganisation signifikant zu erhöhen. Dabei stehen folgende Zielobjekte im Vordergrund:

- Rentabilität
- Wertschöpfung

- Zufriedene Kunden
- Zufriedene Aktionäre
- Zufriedene Mitarbeiter

Die Ergebnisse sind effiziente, effektive und umsetzbare Prozesse, die eineindeutig mit Organisationseinheiten und Ausführungsstellen verknüpft und abgestimmt (allenfalls angepasste Aufbauorganisation) sind und auf entsprechende Verfahrensanweisungen, Checklisten und Sachmittel (z.B. Informatik) verweisen.

Im Einzelnen kann der quantifizierbare Nutzen sein

- Grundsätzlich
 - Kürzere Durchlaufzeiten
 - Reduktion der Prozesskosten
 - Reduktion der Fehleranfälligkeit und -häufigkeit
 - Produktivitätssteigerung (wirkungsvollere Arbeitsteilung, weniger Reibungsverluste)
- Insbesondere
 - Prozesskennzahlen der neu gestalteten Kernprozesse
 - Sicherstellung der Projektzielerreichung in qualitativer, quantitativer, finanzieller und terminlicher Hinsicht
 - Gesicherte Grundlagen für die Implementierung wie Bereitstellung von Sachmitteln, Anpassung der IT- und Benutzerorganisation, Einführung von Applikationssystemen, usw.
 - Gesicherte Erkenntnisse für den optimalen Einsatz von Ressourcen (Personal und Technik)

Ansätze für nicht quantifizierbare Nutzenelemente

- Prozessorientierte Betrachtung von Unternehmungen
- Lösung von organisatorischen Problemstellungen auf der Basis von optimierten Prozessmodellen
- Bestimmung und Dimensionierung von Informatik-Sachmitteln aufgrund optimierter Prozessmodelle
- Stärken- und Schwächenprofil der ausgewählten Prozesse
- Einheitliche Darstellung der ausgewählten Prozesse
- Motivierte Mitarbeiter durch konsequenten Einbezug der Beteiligten
- Lerneffekt vermittelt und Ausschaltung des Faktors „Betriebsblindheit“ durch den Einsatz von neutralen, erfahrenen Beratern
- Verbesserung des Kundenbezugs (Verhinderung einer zu grossen Arbeitsteilung)

oder indirekt

Ohne in den Fehler der frühen 90-er Jahre gemäss Punkt 2 zu verfallen, seien dennoch typische mögliche quantitative Anhaltspunkte genannt

- Durchlaufzeiten auf 1/3 reduzieren
- Prozesskostensenkung um 30 %
- Fehlerhäufigkeit halbieren
- Ressourcenverminderung bei gleicher Funktionalität um bis Faktor 2
- Prozesskennzahlen auf \pm (10 - 20 %) genau
- Projektrisiken von Faktor > 2.0 auf Faktor 1.3 senken
- Grundlagengenauigkeit, am Beispiel Sachmittelbudget auf \pm (20 - 30 %) genau

Zum Beratereinsatz

Es ist nicht Gegenstand des Artikels, die allgemeinen Anforderungen an Berater und Vorgehen sowie Kriterien zur Evaluation zu schildern. Wir beschränken uns lediglich auf einige Highlights.

Mögliche Vorteile eines Beratereinsatzes in anspruchsvollen Vorhaben sind

- Sicherheitsnetz durch neutrale Unterstützung
- Notwendigen Projektdruck durch externe Instanz sicherstellen

- Professionelle Begleitung
- Steigern der eigenen Kompetenz durch Schliessen von Know-how-Lücken
- Aufbau von internem Know-how (on the job) für Anschluss-Vorhaben
- Notwendige Distanz zu den bisherigen Systemen
- State of the Art

Die Beratung in Fragen der Geschäftsprozessorganisation verlangt nach verschiedenen Disziplinen: Organisation, IT-Technologie, Prozessgestaltung, Branchenkunde, Qualitätsmanagement usw. Nur wer eine ausgewogene Mischung dieser Disziplinen mitbringt, kann den Kunden umfassend und erfolgreich unterstützen.

Hinweise dazu sind

- Kenntnisse der Kundenbranche
- Referenzen in entsprechenden Projekten
- Ausbildungs- und Erfahrungsprofil der entsprechenden Mitarbeiter
- Nachweis der firmeninternen Methodikentwicklung und Methodikschulung
- Qualitätsnachweise, wie Mitgliedschaft ASCO, CMC der leitenden Berater, ISO-Zertifizierung, usw.

Literatur

- (1) Hammer Michael: Business reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen; Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1994
Originalausgabe 1993 ‚Reengineering the Corporation‘
- (2) Fopp Leonhard: Business change als neue Managementdisziplin; Frankfurt/Main; New York: Campus Verlag, 1999
- (3) Scheiber Konrad: ISO 9000 Die grosse Revision; SAQ, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Qualitätsförderung; Olten, 1999