Hans-Christian Riekhof (Hrsg.)

# Beschleunigung von Geschäftsprozessen

Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit

Mit Fallstudien von AFG – Bosch – Phoenix – Siemens – Volkswagen – Würth

1997 Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

# Teil 1: Die Beschleunigung von Geschäftsprozessen und die lernende Organisation

# II. Die Idee des Geschäftsprozesses: Basis der lernenden Organisation

Hans-Christian Riekhof

»Die an einem Unternehmensprozeß beteiligten Mitarbeiter blicken *nach innen* auf ihre Abteilungen und *nach oben* auf ihre Vorgsetzten, aber niemand richtet seinen Blick *nach draußen* auf den Kunden.« Hammer/Champy 1994, S. 44

#### Gliederung

- 1. Vom Struktur- zum Prozeßdenken
- 2. Merkmale erfolgreicher Prozeßgestaltung
  - 2.1. Prozesse: Bausteine der Organisation
  - 2.2. Wertschöpfung: Leitlinie der Organisationsgestaltung
  - 2.3. Benchmarking: Motor der lernenden Organisation
- 3. Dokumentation der Lernprozesse in Unternehmen
  - 3.1. Sinkende Prozeßkosten: Lernen durch Abbau von Verschwendung
  - 3.2. Verkürzte Prozeßzeiten: Lernen durch Feedback-Schleifen
  - 3.3. Verbesserte Prozeßqualität: Lernen durch Fehlervermeidung
- 4. Implementierung der Geschäftsprozeß-Organisation
  - 4.1. Strategische Selektion von Schlüsselprozessen
  - 4.2. Dokumentation und Auditierung von Geschäftsprozessen
  - 4.3. Prozeßbezogenes Controlling
  - 4.4. Prozeßunterstützende Informationstechnologie
  - 4.5. Unternehmensübergreifende Prozeßoptimierung
- 5. Die Geschäftsprozeß-Idee: ein neues Paradigma?

Literatur

# 1. Vom Struktur- zum Prozeßdenken

Neue Managementkonzepte finden immer dann eine besonders offene Aufnahme, wenn sich Umbruchsituationen im Markt abzeichnen und wenn im Unternehmensumfeld tiefgreifende Wandlungsprozesse erwartet werden. Konjunkturell bedingte Nachfrageausfälle, drastisch reduzierte Staatsausgaben, eine Verlagerung von Produktion und Konsum, und damit einhergehend von Arbeit und Einkommen von West nach Ost, eine Vielzahl von Unternehmenszusammenbrüchen und ein sich durch den harten Wettbewerb verschärfender Preis- und Margenverfall zwingen zum Handeln. Neue Informationsund Kommunikationsmedien eröffnen neue Märkte, lassen aber für viele angestammte Geschäfte völlig neue Spielregeln erwarten.

Seit geraumer Zeit kann man beobachten, daß angesichts dieser Herausforderungen neue Management-Modelle diskutiert und in der Praxis auch angewandt werden – von Lean Management, Total Quality Management, Kontinuierlichem Verbesserungsprozeß, Outsourcing und Benchmarking, bis hin zu Downsizing, Restructuring, Reengineering oder Revitalizing, um nur einige Schlagworte zu nennen. Man besinnt sich auf die Kernkompetenzen und das eigene Stammgeschäft.

Die Offenheit und bisweilen sogar Euphorie, mit welcher diese neuen Ansätze aufgegriffen werden, signalisieren einen aktuellen Handlungsbedarf in vielen Unternehmen. Doch warum fehlt das Zutrauen in die traditionellen Organisations- und Managementkonzepte? Warum haben neue Konzepte Konjunktur? Und: erfüllen die neuen Konzepte die Erwartungen? Erweisen sie sich in der Praxis als praktikabel?

Die bereitwillige Aufnahme, die die genannten Management-Konzepte finden, könnte darauf zurückzuführen sein, daß sich die traditionellen Organisationsstrukturen als zu wenig anpassungsfähig und zu unflexibel erwiesen haben. Sie beruhen im Kern auf der tayloristischen Arbeitsteilung: die Spezialisierung der innerbetrieblichen Stellen und Abteilungen auf bestimmte Funktionen, Produkte oder Verrichtungen ist auch heute noch Basis der meisten großen Organisationen.

Man sollte nicht vergessen, daß diese für den Industrialisierungsprozeß zentrale Errungenschaft – historisch betrachtet – zu immensen betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Effizienzgewinnen und Lernprozessen geführt hat. Gleichzeitig stellt man heute verstärkt unbeabsichtigte Nebenwirkungen fest, die den positiven Effekt der ursprünglichen Arbeitsteilung zunichte machen können: zunehmende Bürokratie und abnehmende Kundenorientierung, zunehmende Schwerfälligkeit und abnehmende Innovationskraft sind Kennzeichen dieser Entwicklung.

Auf der Suche nach den Ursachen stößt man auf die nicht unerhebliche Komplexität vieler – insbesondere großer – Unternehmen. Diese Komplexität resultiert unmittelbar aus dem Koordinationsbedarf, den die horizontale Arbeitsteilung innerhalb von Unternehmen erzwingt, um Schnittstellenprobleme zu überwinden. Mit zunehmendem Produktionsumfang durch Mengensteigerungen oder Sortimentsausweitungen wächst dieser Koordinationsaufwand überproportional – nicht zuletzt durch die Notwendigkeit, die Planung zu planen und die Koordination zu koordinieren.

Die mit Koordinationsaufgaben befaßten (Stabs-)Stellen machen inzwischen einen beachtlichen Teil des Organisationsaufwandes aus. Empirische Studien (Stalk/ Hout 1990) haben ermittelt, daß 40% bis teilweise sogar 70% der indirekten Bereiche – und damit deren Kosten – zu keiner Wertschöpfung der hergestellten Produkte führen. Bis zu 20%

der Gesamtkosten eines Unternehmens können in ihrer Ursache auf die Koordinierung der Sortimentskomplexität zurückgeführt werden (vgl. Rommel u.a. 1993, S. 24).

Die langen Abstimmungswege in Organisationen führen nicht nur zu einer kostenintensiven, sondern auch zu einer zeitintensiven Bürokratie. Lange Entscheidungswege sind mitverantwortlich für sinkende Flexibilität und nachlassende Innovationsfähigkeit. Diese negativen Effekte gewinnen angesichts der sich permanent verkürzenden Produktlebenszyklen und dem sich verschärfenden Innovationswettbewerb an Bedeutung. Entwicklungen in den Vorreiterbranchen (Pharma, Elektronik und Automobil) weisen auf den hohen Stellenwert des Zeitfaktors hin: so dauert beispielsweise bei den japanischen Fahrzeugbauern die Entwicklung und Markteinführung eines neuen Modells lediglich 2–3 Jahre. Sie benötigen damit nicht einmal die Hälfte der europäischen Entwicklungszeit von 6–7 Jahren (vgl. Stalk/ Hout 1990). Diese enormen Differenzen lassen sich nur mit unterschiedlichen Prozessen und grundlegend anderen Organisationsabläufen erklären. Europäische und amerikanische Anbieter arbeiten mit Hochdruck daran, ähnliche Leistungen zu erreichen, und haben bereits merkliche Fortschritte erzielt.

Mit Hilfe verschiedener Reorganisations- und Strukturierungsprojekte wird in vielen Unternehmen versucht, die Leistungsfähigkeit von Organisationen in den Griff zu bekommen. Auch wenn nicht immer die Erwartungen erfüllt wurden (vgl. z.B. die Ausführungen von Schneider, 1997; in diesem Band), so gibt es doch zahlreiche Unternehmen, denen eine Restrukturierung und Revitalisierung gelungen ist. Als Beispiele mögen die in diesem Band dargestellten Fallstudien gelten. So haben z.B. Siemens (vgl. den Beitrag von Kleinfeld), Volkswagen (vgl. den Beitrag von Kirstein/ Münnich), Phoenix (vgl. den Beitrag von Gropengießer), Würth (vgl. den Beitrag von Göldenbot) oder Bosch (vgl. den Beitrag von Classe/Mundle) in umfangreichen Neuausrichtungen des Unternehmens verlorene Wettbewerbsfähigkeit zurückgewonnen.

Warum werden in der Praxis die hochgesteckten Erwartungen nicht immer, oder nicht in der gewünschten Zeit erfüllt? Gibt es qualitative Unterschiede in den zahlreichen Konzepten wie Restructuring, Reengineering, Revitalizing, Benchmarking, Kaizen, TQM usw., die eine höhere Erfolgswahrscheinlichkeit bei bestimmten Ansätzen erwarten lassen? Oder ist es eher die Umsetzungsstrategie in den Unternehmen, die die Unterschiede in den Ergebnissen verursachen? Oder sind die Aktivitäten der Unternehmen in vielen Fällen einfach zu breit angelegt?

Einer empirischen Studie aus den USA zufolge hatten Unternehmen im Zeitraum von 1990 bis 1994 durchschnittlich 11,8 von 25 zur Auswahl stehenden, derzeit populären Management-Methoden wie TQM, Reengineering etc. angewandt (vgl. Ghoshal/Bartlett 1996). Es liegt auf der Hand, daß damit die konsequente Focussierung auf wenige Programme damit verlorengeht: »The problem with most companies that have failed in their transformation process is not that they tried to change too little, but that they tried to change too much.« (Ghoshal/Bartlett 1996, S.23).

Umso wichtiger ist es, die Kerngedanken der genannten Management-Konzepte auf ihre Relevanz und Brauchbarkeit hin zu überprüfen: die jeweils eigene und ganz spezifische Terminologie sollte nicht darüber hinwegtäuschen, daß es auch Gemeinsamkeiten gibt. Gerade diese Gemeinsamkeiten dürften auch der Schlüssel für die weitreichende Akzeptanz und den beachtlichen Erfolg der Konzepte sein.

Eine in ihrer Tragweite gar nicht hoch genug einzuschätzende Idee, die sich in allen der genannten Management-Konzepte wiederfindet, ist die Idee des Geschäftsprozesses,

die bisherige Denkweisen und Auffassungen von Organisationsstrukturen radikal in Frage stellt: Nicht mehr Strukturen oder Ergebnisse sind das Ziel von Gestaltungsüberlegungen, sondern vor allem Prozesse stehen im Focus aller Betrachtungen.

Dieses Umdenken auf allen Ebenen der Organisation zu vollziehen und diesen Wandel konsequent umzusetzen, scheint weitaus schwieriger zu sein, als es zunächst den Anschein haben mag. Zwar gelingt es im Rahmen von Projekten, Geschäftsprozesse zu restrukturieren und Effizienzgewinne zu verzeichnen, aber der Wandel eines Unternehmens von einer von vertikalen Grenzen dominierten Organisation zu einem aus Prozessen bestehenden Organismus gelingt nicht immer im ersten Anlauf. Und der erforderliche Zeitbedarf wird regelmäßig unterschätzt.

Daher stellt sich die Frage, ob die Idee des Geschäftsprozesses auch langfristig eine geeignete und vor allem einfach handhabbare Basis ist, um Organisationen zu gestalten und zu entwickeln und um über die laufende Erhöhung von Leistungsstandards einen Beitrag zur Entwicklung der Lernfähigkeit von Unternehmen zu erreichen. Möglicherweise haben wir hier ein pragmatisches und einfaches Instrumentarium in der Hand, um die Idee der »fortschrittsfähigen Organisation« (Kirsch) mit Leben zu füllen.

# 2. Merkmale prozeßorientierter Unternehmensführung

Die Grundideen des Prozeßmanagements sind in den unterschiedlichsten Formen und Zusammenhängen bereits beschrieben worden. Die bereits erwähnten Konzepte wie Restructuring, TQM, Benchmarking etc. greifen alle auf die Idee des Prozeßmanagements zurück. Im folgenden geht es also nicht darum, diese verschiedenen Konzepte miteinander in aller Ausführlichkeit zu vergleichen, sondern um die Herausarbeitung des gemeinsamen Kerns: wie kann das Prozeßmanagement die herkömmliche Organisationslehre so befruchten und weiterentwickeln, daß Lernprozesse in Organisationen transparenter werden und die Lernergebnisse von allen Organisationsmitgliedern genutzt werden können? Und sind diese Ideen so tragfähig und vielversprechend, daß sie die derzeitige Flut neuer Berater-Konzepte überleben werden?

# 2.1. Prozesse: Bausteine der Organisation

In der Organisationslehre ist es üblich, Organisationen als Gebilde aufzufassen, die sich aus verschiedenen und auch verschiedenartigen Bausteinen zusammensetzen (vgl. Mintzberg 1979; Schanz 1994). Geschäftsprozesse sind in Unternehmen als Abläufe der verschiedensten Art allgegenwärtig, und sie bestimmen die alltäglichen Routinen und die Leistungserstellung in dominierender Weise. Insofern ist es naheliegend, auch Geschäftsprozesses als Bausteine von Organisationen zu interpretieren.

Überraschend ist allerdings, daß Geschäftsprozesse weder in der klassischen Organisationslehre noch in den meisten Unternehmen beschrieben oder umfassend dokumentiert sind. Organisationsstrukturen werden in Form von Stellen beschrieben und typischerweise in Organigrammen fixiert:

»Ressorts sind auf dem Organigramm deutlich sichtbar, Unternehmensprozesse hingegen nicht. Organisationseinheiten tragen Namen, Unternehmensprozesse in der Regel nicht.« (Hammer/ Champy 1994, S. 153).

Die Idee des Geschäftsprozesses hat einen erheblichen Innovationswert, auch wenn in der betrieblichen Organisationslehre schon früh von Aufbau- und Ablauforganisation (Kosiol) die Rede war. Bei genauerer Betrachtung zeigt sich, daß das Prozeßmanagement ein heuristisches Potential besitzt, das weit über die Kosiolschen Überlegungen hinausgeht.

Jeder Geschäftsprozeß (zur Idee des Geschäftsprozesses vgl. z.B. Gaitanides 1983; Harrington 1991; Kleinsorge 1994; Melan 1992; Hess/ Brecht 1996) ist eine Tätigkeit, die ein materielles oder immaterielles *Produkt erzeugt* und damit ein eindeutiges *Ergebnis* hat, ob dies nun ein am Fließband produziertes Kraftfahrzeug ist oder ein vollständig bearbeiteter und freigegebener Kreditantrag in einer Bank. Prozesse sind dadurch gekennzeichnet, daß sie durch den Verbrauch von Ressourcen einem Produkt *Wert hinzufügen*. Dieser Wert bestimmt sich vor dem Hintergrund der Anforderungen der Kunden des Prozesses.

Allerdings spricht man nur dann von Geschäftsprozessen, wenn es sich um sich wiederholende Abläufe oder Entscheidungen handelt. Die Organisation von Geschäftsprozessen darf nicht auf einmalige Vorgänge abstellen, da sich hierfür der Aufwand zur Erfassung und Festschreibung nicht lohnen würde. Erst für Vorgänge, die mit einer gewissen Regelmäßigkeit auftreten, ist eine Erfassung und Dokumentation sinnvoll, da sich hier über die Standardisierung und Messung Lernprozesse initiieren lassen.

g

Versteht man unter Geschäftsprozessen also wiederholbare und *eindeutig abgrenz- und beschreibbare* Abläufe, die typischerweise dem (horizontalen) Arbeits- und Produktionsfluß in einer Organisation folgen, so greifen diese über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus. Mit Ressourcen (Material, Personal etc.) als definiertem Input und einem
festgelegten Output (z. B. Zahl der bearbeiteten Aufträge pro Tag) lassen sich *meßbare Größen* bestimmen, die eine Vergleichbarkeit oder ein *Benchmarking* (vgl. Camp 1992
und 1994) von Prozessen ermöglichen.

Gleichzeitig lassen sich über eindeutige schriftliche Dokumentationen Geschäftsprozesse untereinander abgrenzen und Verantwortlichkeiten – z.B. in Form sog. Prozeßowner – festlegen. Dabei kann jeder Output eines Vorgangs Input des nächsten Prozesses sein. An dieser Stelle können dann Qualitäts-, Kosten oder Zeitanforderungen vorgegeben und interne Leistungsbeziehungen bestimmt werden: auch intern kann also von einem Modell der *Kunden-Lieferantenbeziehungen* ausgegangen werden. In diesem Sinne lassen sich Prozesse als Bausteine einer Organisation auffassen, die dokumentiert und deren Leistung gemessen werden, und für die es einen Verantwortlichen geben muß.

### 2.2. Wertschöpfung: Leitlinie der Organisationsgestaltung

Die konsequente Ausrichtung aller Prozesse am Kundennutzen ist der Schlüssel zur effizienteren Organisation. Zwei reale Fallbeispiele (vgl. Riekhof 1996) sollen beschreiben, wie unterschiedlich effizient Geschäftsprozesse über verschiedene Abteilungen hinweg

ablaufen können. Sie können eine Vorstellung davon vermitteln, welche Potentiale zur Konzentration auf die Wertschöpfung die Idee des Geschäftsprozeß-Managements beinhaltet.

Beim ersten Beispiel aus der Druck- und Verpackungsindustrie dauert die Bearbeitung einer Bestellung vom Auftragseingang bis zur Auslieferung in der Praxis 4-6 Wochen. Summiert man die Dauer der einzelnen tatsächlichen Bearbeitungseinheiten, ergibt sich allerdings ein anderer Zeithorizont. Für die Schritte Auftragsannahme, Arbeits- und Produktionsvorbereitung, sowie für die Beschaffung notwendiger Materialien, Werkzeuge oder Druckvorlagen, werden durchschnittlich 2-3 Tage benötigt. Das Drucken selber ist mit zwei Schichten anzusetzen; Verpacken und Versenden mit 8 weiteren Arbeitsstunden. Die Summe dieser Prozeßschritte beträgt demnach maximal 5 Arbeitstage. In Relation zur tatsächlichen Zeit der Auftragsabwicklung betragen die nicht wertschöpfenden Leerzeiten also ca. 80%.

Auch die Prozeßanalyse aus dem Logistikbereich eines internationalen Handelskonzerns zeigt bemerkenswerte Ergebnisse. Beginnend mit dem Auftragseingang werden für die Schritte Erstellung der Auftragspapiere, Kommissionierung der Waren, Verladung und Transport zum dezentralen Verteilerknoten, Neu-Zusammenführung der Sendungen und Anlieferung der Haushalte als reinem Zeitbedarf 18 Stunden errechnet. Die Dauer des gesamten Prozesses hingegen beträgt, im Rahmen eines 24-Stunden-Lieferservices, maximal einen Tag und beinhaltet damit Leerzeiten von nur rund einem Drittel. Inzwischen gibt es auch schon Lieferungen am gleichen Tag, d.h. überregionale Bestellungen vom Vormittag werden am Abend bundesweit ausgeliefert.

Vermeidet man bei einer Neugestaltung der Prozesse konsequent diejenigen Tätigkeiten, die vom Kunden nicht wahrgenommen werden oder denen Kunden keinen Wert beimessen, so lassen sich unter Umständen Leerzeiten von 80% auf 20% reduzieren. Wertschöpfung und Zusatznutzen ergeben sich immer nur vor dem Hintergrund präzise erfaßter Kundenanforderungen (vgl. hierzu z.B. Gale 1995).

Dieser Ansatz läßt sich auch auf die Beziehungen innerhalb eines Unternehmens übertragen. Im Sinne des Geschäftsprozeß-Managements stehen die einzelnen Abteilungen in einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis zueinander. Gemeinsam definieren sie die Anforderungen für einen internen Auftrag. Diese internen »Kundenforderungen« werden schriftlich festgehalten, so daß quasi ein »interner Vertrag« geschlossen wird, der In- und Output der Geschäftsprozesse determiniert. Dies ist ein sehr pragmatischer Ansatz, um Schnittstellenprobleme dauerhaft zu beseitigen (zur Vereinbarung interner Qualitätsgarantien vgl. Hart 1995).

Auf Grundlage dieses internen Vertrages können alle wichtigen Prozeßparameter anforderungsgemäß ermittelt und dokumentiert werden. Nur wenn Prozeßzeiten und Fehlerraten gemessen und die Wirkungen von Korrekturmaßnahmen festgehalten werden, kann die Organisation lernen und Prozeßabläufe verbessern und anforderungsgerechter gestalten.

Der Prozeß-Gedanke führt also dazu, daß die Ausrichtung der Organisation auf den Kunden und auf das Erzeugen von Wert für diesen Kunden in den Mittelpunkt aller Gestaltungsüberlegungen rückt; ein Gedanke, der sich von der Taylorschen Idee der Effizienzsteigerung durch Spezialisierung diametral unterscheidet.

# 2.3. Benchmarking: Motor der organisationalen Lernfähigkeit

Das konsequente Messen von Abläufen und Prozessen ist ein elementarer Vorgang zur Erschließung von Optimierungspotentialen:

»Measurements are key. If you cannot measure it, you cannot control it. If you cannot control it, you cannot manage it. If you cannot manage it, you cannot improve it. (Harrington, 1991, S. 82; vgl. z.B. auch Stork 1995).

Das Messen von Ergebnissen und Prozeßdaten, zum Feststellen der eigenen Leistungsfähigkeit und zum Vergleich mit dem jeweils »Klassenbesten«, ist elementarer Bestandteil der Geschäftsprozeß-Philosophie. Die konsequente Quantifizierung von Prozeßergebnissen ist traditionell in japanischen Unternehmen sehr viel stärker ausgeprägt als in europäischen oder amerikanischen Firmen. Haben die japanischen Manager die konsequente Datenerfassung zunächst vorwiegend auf Produkte und deren (Leistungs-) Merkmale angewandt (vgl. Ohinata 1994), so ist das Benchmarking von Prozessen (vgl. Camp 1992 und 1994, über die Praxis bei Xerox) aber auch ein exzellentes Instrument, um über den internen und auch externen Vergleich von Geschäftsprozessen neue Leistungssteigerungen zu bewirken (vgl. auch Richert 1995; Hoffjan 1995; Horvath/ Herter 1992; Baker 1995).

Lernen von denjenigen, die es besser machen, ist das wichtigste Ziel des Benchmarking. Prozeßzeiten, -kosten und -qualität sind dabei drei Prozeßparameter, die sich nicht nur eindeutig quantifizieren lassen, sondern zudem Leistungsmerkmale für die Beschleunigung, Vereinfachung und Beherrschung von Geschäftsprozessen sind.

Prozeß-Benchmarking gibt sowohl dem Prozeß-Verantwortlichen als auch allen an dem Prozeß Beteiligten Feedback über das erreichte Leistungsniveau. Es schafft zum einen die notwendige Transparenz und steigert andererseits, über das Sichtbarmachen von Erfolgen, die Motivation für weiteres Handeln. Dabei finden Zielgrößen aus internen Vergleichsprozessen in der Regel eine bessere Akzeptanz bei den Betroffenen, während externe Leistungskennziffern (der Vergleich mit den »Klassenbesten«) hingegen stärker verdeutlichen, welche Effizienzsteigerungspotentiale noch vorhanden sind, wenn man bereit ist, völlig neue Wege zu beschreiten.

rd

ारा

:cr

nd

::1"-

Geschäftsprozeßorganisation und Benchmarking tragen nicht nur in der Produktion, Logistik und Abwicklung zur Steigerung der organisationalen Lern- und Leistungsfähigkeit bei. Beispiele und empirische Studien belegen Erfolge in vielen Bereichen. So setzt IBM Prozeßmanagement erfolgreich im Direktmarketing ein (vgl. Holst 1992) und die Telekom unterstützt mit Benchmarking ihren Organisationswandel (vgl. Gerpott/Pospischill 1993). Rosengard (1995) überträgt Geschäftsprozeß-Management in den Finanzbereich, Hapke und Hassemer (1994) zeigen die Möglichkeiten des Benchmarking für Beschaffungsprozesse auf, während Lewis/ Naim (1995) sogar ganze Versorgungsketten mit diesem Instrumentarium vergleichen und beurteilen.

Das Messen von Vorgängen und Abläufen ist der Organisationslehre sicherlich seit langem vertraut. Man denke etwa an die motion-time-measurement-Studien bereits in den frühen Phasen der Industrialisierung. Der entscheidende Unterschied liegt darin, daß nicht einzelne Vorgänge und Verrichtungen im Mittelpunkt des Prozeß-Managements stehen, sondern komplette Prozesse, die für das Unternehmen als Leistungsersteller und für den Kunden im Markt eine Bedeutung haben.

# 3. Merkmale erfolgreicher Prozeßgestaltung

Insbesondere in der Produktion und Logistik ist das Denken in Geschäftsprozessen seit einigen Jahren fest etabliert. Die in der Praxis feststellbaren, teilweise überraschenden Quantensprünge in der Leistungsfähigkeit logistischer Systeme sind nur aufgrund der konsequenten Optimierung oder auch völligen Neugestaltung der Prozesse erreichbar gewesen. Auch in den administrativen Bereichen, wie etwa der Auftragsabwicklung, haben viele Unternehmen Vereinfachungen der Prozesse vorgenommen. Der unmittelbare Handlungsbedarf war und ist in diesen Bereichen, offensichtlich am größten: Abbau unnötiger Prozeßelemente in der Produktion hilft, um wettbewerbsfähige Kostenstrukturen zurückzugewinnen, und schnelle Abwicklungs- und Logistikprozesse erhöhen die Kundenzufriedenheit.

Allerdings sind die meisten Unternehmen noch weit davon entfernt, das Denken in Prozessen auf alle wichtigen Abläufe anzuwenden. So ist der strategische Planungs- und umsetzungsprozeß bislang selten in der gleichen Form dokumentiert und optimiert worden, obwohl viele Stabsstellen und Führungskräfte der ersten und zweiten Ebene viel Zeit dafür aufbringen müssen. Der Prozeß der Entwicklung, Zertifizierung und Anpassung des Qualitätsmanagement-Systems stößt in vielen Unternehmen aufgrund der damit verbundenen Bürokratie auf Unverständnis der Betroffenen. Wird dieser Prozeß selbst dokumentiert, der Aufwand festgestellt und der Prozeß neu gestaltet? (Zu diesem Problem der Bürokratisierung durch Qualitätsmanagement-Systeme finden sich interessante Hinweise bei Binke/Witthaus 1997, in diesem Band).

Auch im Marketingbereich und in der Marktforschung ist das konsequente Prozeßmanagement heute eher die Ausnahme als die Regel. Kundenzufriedenheit ist das wichtigste Prozeßergebnis aller Marketinganstrengungen, aber in wie vielen Unternehmen wird die Kundenzufriedenheit regelmäßig und in vergleichbarer Form erhoben, um Maßnahmenprogramme zu deren Verbesserung einzuleiten? Insofern sollen die nachstehenden Ausführungen aufzeigen, daß das Potential der Geschäftsprozeß-Idee bei weitem noch nicht ausgeschöpft ist, um in Organisationen Lernprozesse in Gang zu setzen. Hier liegt ein pragmatisch einsetzbares Werkzeug vor, das der abstrakten Forderung nach einer »lernenden Organisation« eine konkrete Umsetzung ermöglicht.

# 3.1. Sinkende Prozeßkosten: Lernen durch Abbau von Verschwendung

Dem Alltagsverständnis entsprechend wird zumeist unterstellt, daß eine bessere Qualität in der Regel mit höheren Kosten erkauft werden muß. »Qualität hat ihren Preis«, denn hochwertige Materialien, permanente Prüfungen und gegebenenfalls Nachbesserungen erzwingen mehr Personal- und Materialeinsatz. Dieser Zusammenhang wird auf allen Märkten erfahrbar, wo eine »Mercedes-Qualität« einen Aufpreis erfordert.

Der Prozeß-Gedanke bringt hier allerdings eine neue Perspektive: alle Tätigkeiten, die aus Sicht des Kunden keinen Nutzen und damit keine Wertschöpfung bringen, sind zu vermeiden. Lagerhaltung, Prüf- und Korrekturvorgänge werden nicht vom Kunden honoriert (der nur ein fehlerfreies Produkt erwartet, nicht aber ein mehrfach kontrolliertes Produkt). Derartig überflüssige Prozeßelemente können daher reduziert oder so-

gar ganz eliminiert werden. Alle hierfür anfallenden Kosten werden als Fehlleistungskosten oder Verschwendung angesehen, die folgerichtig verhindert werden müssen. In diesem Sinne entsteht eine »Toyota-Qualität«, die durch hohe Zuverlässigkeit der Produkte bei schlanken Produktionsabläufen gekennzeichnet ist.

Statt Fehler zu beseitigen oder später Qualität in die Produkte hineinzuprüfen, wird in diesem Modell Qualität in den Prozeß integriert. In diesem Sinne führt Prozeßmanagement durch das Beherrschen von Prozessen und das systematische Vermeiden von Fehlern (vgl. auch Hirano 1992) zur Qualitätssteigerung bei gleichzeitiger Kostensenkung. Der Lernfortschritt einer Organisation wird sichtbar durch den Abbau von Verschwendung und dokumentiert sich in der permanenten Reduktion von Qualitätskosten. Die in Abb. 1 zusammengestellten Fragen helfen, Ansätze für die Prozeßoptimierung zu identifizieren.

#### Checkliste zur Prozeßoptimierung

- o Kann auf Doppelarbeit oder unnötige Administration verzichtet werden?
- o Können Prozeßelemente vereinfacht und standardisiert werden?
- o Können Prozeßelemente automatisiert werden?
- o Kann die Reihenfolge der Aktivitäten optimiert werden?
- o Können Prozeßelemente fehlhandlungssicher gestaltet werden?
- o Können nicht wertschöpfende Elemente eliminiert werden?
- o Kann die Arbeitsteilung zwischen Prozeßkunden und -lieferanten optimiert werden?

#### Abb. 1: Checkliste zur Prozeßoptimierung

Bei der Prozeßoptimierung kommt es darauf an, Zielsetzungen zu formulieren, die über inkrementale Verbesserungen deutlich hinausgehen:

»Objectives of 5 % or 10 % improvements in all business processes each year must give way to efforts to achieve 50 %, 100 % or even higher improvement levels in a few key processes. Today firms must seek not fractional, but multiplicative levels of improvement – 10 times rather than 10 %«. (Davenport 1993, S.1).

Da es in großen Organisationen eine nicht mehr überschaubare Anzahl von Geschäftsprozessen gibt, ist eine strenge Vorauswahl erforderlich, wenn Prozesse restrukturiert werden sollen. Bei der Selektion helfen die in Abb. 2 zusammengestellten Fragen.

#### Die Bestimmung des Handlungsbedarfs für die Prozeßoptimierung

- 1. Wie stark ist der Kunde von dem Geschäftsprozeß betroffen? Gibt es zum Beispiel viele Kundenbeschwerden oder Reklamationen?
- 2. Wie groß ist der Handlungsbedarf? Gibt es zum Beispiel permanente interne Unzufriedenheit mit den Abläufen oder eine besonders hohe Fehlerquote?
- 3. Wie wichtig ist der Prozeß für das Gesamtunternehmen?
- 4. Welche Chancen bestehen, den Prozeß zu verändern? Gibt es z.B. neue Technologien, die man einsetzen könnte?
- 5. Sind ausreichende Ressourcen zur Prozeßveränderung vorhanden?

Abb. 2: Bestimmung des Handlungsbedarfs für die Prozeßoptimierung

#### 3.2. Verkürzte Prozeßzeiten: Lernen durch Feedback-Schleifen

Ein häufiges Ziel von Reorganisationsmaßnahmen ist die Beschleunigung von Prozessen, z.B. die Verkürzung von Entwicklungs- oder Durchlaufzeiten (vgl. hierzu auch die Fallstudie von Riekhof 1994). Auch zeigt die Praxis des Prozeßmanagements, daß nicht steigende, sondern sinkende Kosten die Folge der Prozeßzeiten-Verkürzungen sind, wenn man die Prozesse konsequent um die nicht wertschöpfenden Tätigkeiten bereinigt, Prozeßschritte parallelisiert oder Prozeßelemente besser aufeinander abstimmt.

Die Prozeßbeschreibung und -messung dient dem Ziel, dem Prozeßverantwortlichen und den Prozeßbeteiligten eine Rückmeldung über den erreichten Leistungsstand zu geben. Kontinuierliches Feedback ist die Basis permanenter Lernprozesse. Dabei ist es hilfreich, wenn (vgl. Harrington 1991, S. 184 ff.)

- die Betroffenen und Verantwortlichen unmittelbares Feedback über die Prozeß-Performance erhalten
- das Feedback kontinuierlich und in konstanter Form erfolgt
- die Betroffenen die Vollmacht erhalten, unmittelbar Maßnahmen einzuleiten, wenn dies erforderlich ist.

Doch anstatt zu fragen, wie man Prozesse schneller, besser oder billiger gestalten könnte, gibt es noch einen radikaleren Ansatz. Die Frage »Warum haben wir diesen Prozeß oder dieses Prozeßelement überhaupt?« gibt sicherlich die umfangreichsten Aufschlüsse über nicht wertschöpfende Tätigkeiten. Hierbei wird sich zeigen, daß viele Aufgaben nicht der Produktqualität, dem Lieferservice oder der Preisreduktion dienen, sondern allein interne Anforderungen zur Koordination erfüllen.

Als hilfreich zur Neugestaltung und Verbesserung von Prozessen hat sich eine Klassifizierung erwiesen, die als Triage bezeichnet werden kann. Sie kann auch herangezogen werden, um Mitarbeiter ihren unterschiedlichen Qualifikationen entsprechend einzusetzen (vgl. auch Abb. 3):

- Routineabläufe können vereinfacht und mit Standardvorgaben und starker System unterstützung am effizientesten gestaltet werden (hier ist eine durchschnittliche Erfahrung und Qualifikation der Bearbeiter i.d.R. ausreichend).
- Spezialfälle können am ehesten von Experten bearbeitet werden, die die volle Verantwortung und Entscheidungskompetenz für den erfolgreichen, kundengerechten Abschluß des Prozesses haben.
- Einmalige Sonderfälle, die in kein Schema passen, erfordern Handlungsabläufe, welche aufgrund ihrer Einmaligkeit in keinem Falle standardisiert werden können. Hier werden teilweise Spezialteams zur Lösung der Probleme eingesetzt.

Während in der Praxis häufig alle drei Situationen von den gleichen Mitarbeitern mit den gleichen Abläufen und der gleichen Systemunterstützung bewältigt werden müssen, kann die geschilderte Differenzierung die Effizienz der Prozesse, wie auch die Qualität des Ergebnisses, verbessern.



Abb. 3: Differenzierung von Prozessen

Zudem ist ein weiterer interessanter Nebeneffekt in seiner Wirkung nicht zu unterschätzen: kürzere Prozeßzyklen führen dazu, daß Prozesse schneller nacheinander ablaufen können. Dies beschleunigt die Erkenntnisfortschritte. Eine Halbierung von Prozeßdurchlaufzeiten kann zum Beispiel die Lerngeschwindigkeit verdoppeln, und organisationale Prozeßverbesserungen können so eher umgesetzt werden (vgl. Thomas 1990; Stalk /Hout 1990).

## 3.3. Prozeßqualität: Lernen duch Fehlervermeidung

Lernen wird typischerweise mit Fehlern in Verbindung gebracht. In der Wissenschaft spielen Irrtümer bzw. Fehler eine große Rolle für den Erkenntnisfortschritt, und im Alltag wird man »aus Schaden klug«. Man sollte allerdings im Auge behalten, daß es sich hier eher um einmalige Fehler handelt. In industriellen Abläufen und Fertigungsprozessen bestimmte Fehlerquoten als unvermeidlich zu akzeptieren, war und ist teilweise auch heute noch eine weitverbreitete Qualitäts-Philosophie. Sie wird aber zunehmend durch die Erkenntnis abgelöst, daß systematische Fehlervermeidung bzw. systematische Ursachenforschung auch eine »Null-Fehler-Qualität« ermöglichen kann. Dieses Qualitätsdenken kommt immer noch am besten in Crosbys berühmten Satz zum Ausdruck: »Quality is free.« (Crosby 1986).

Fehlerfrei ablaufende Prozesse haben fehlerfreie Produkte zum Ergebnis. Erweitert man also dementsprechend den Qualitätsbegriff auf den Prozeß und richtet den Focus auf einen fehlerfreien Ablauf, führt die Verfolgung des Qualitätszieles zur verbesserten Prozeßbeherrschung: Fehlerraten werden minimiert, Fehlleistungskorrekturen und -kosten eliminiert und Prozeßverzögerungen reduziert.

Auf eine bemerkenswerte Leistung der amerikanischen Automobilindustrie im Geschäftsprozeßmanagement weist Harrington (1991, S. VIII) hin: empirischen Studien zufolge schneiden amerikanische Automobilhersteller bei der Behebung von Ursachen von Kundenbeschwerden überdurchschnittlich gut ab. Die Schlußfolgerung liegt auf der Hand:

»When you have a lot of problems, you must get better at fixing them if you are going to keep your customers.« (ebd.). Harringtons Bewertung im Lichte der neueren Qualitätsphilosophie ist eindeutig:

»Unfortunately, we have been working on the wrong end of the problem. What we have done, and very effectively, I might add, is solve problems that never should have occurred in the first place« (ebd).

Im Sinne des Geschäftsprozeß-Managements sind sinkende Prozeßkosten, beschleunigte Prozeßzeiten und verbesserte Prozeßqualität unterschiedliche Aspekte desselben organisatorischen Gestaltungszieles. Sie unterstützen sich in ihrer Wirkung gegenseitig, anstatt daß sie – wie gemeinhin angenommen – im Widerspruch zueinander stehen. Das »magische Dreieck« aus Kosten, Zeit und Qualität (vgl. Sommerlatte/ Mollenhauer 1992) erhält somit einen völlig neuen Stellenwert.

# 4. Implementierung der Geschäftsprozeß-Organisation

In der Praxis erweist es sich – wie bereits erwähnt – nicht immer als einfach, die erwarteten Vorteile aus der Restrukturierung von Geschäftsprozessen tatsächlich zu erreichen. Es besteht die Gefahr, daß Projekte auf halbem Wege steckenbleiben. Die Beachtung folgender Aspekte kann helfen, die Wirksamkeit einer Geschäftsprozeßorganisation nachhaltig zu verbessern und eine dauerhafte Dynamik zur Steigerung der Lernfähigkeit der Organisation zu erreichen:

- die strategische Selektion von Schlüsselprozessen
- die Dokumentation und Auditierung von Prozessen
- die Einführung eines prozeßbezogenen Controllings
- eine prozeßunterstützende Informationstechnologie
- eine unternehmensübergreifende Prozeßoptimierung.

# 4.1. Strategische Selektion von Schlüssel-Geschäftsprozessen

Grundvoraussetzung zur Erzielung von Quantensprüngen in der organisationalen Leistungs- und Lernfähigkeit ist die Identifikation mit kritischen und den unternehmerischen Erfolg bestimmenden Geschäftsprozessen. Effizienzsteigerungen in relativ unbedeutenden Abläufen sind kein sinnvolles Ziel. Kriterium für die Auswahl der »kriegsentscheidenden« Prozesse muß die strategische Ausrichtung des Unternehmens sein, denn:

»Reengineering kann das Erreichen strategischer Ziele unterstützen, aber es ersetzt nicht eine klare Strategie. Es ist kein Fortschritt, weiterhin falsche Dinge zu tun, aber dabei immer effizienter zu werden.« (Zeller 1995, S. 113).

In vielen Reengineering-Projekten wurden Prozeßoptimierungen angestrebt, ohne daß eine konsequente Ausrichtung an der Strategie erfolgt wäre. Dies ist vermutlich auch der Grund, warum es nach dem Kostensenken, Vereinfachen und dem Downsizing oft ungemein schwierig scheint, neue Wachstumsimpulse zu setzen. Wenn Prozeß-Neugestaltung unabhängig von der Strategie, den Kundenbedürfnissen, den Wettbewerbsvor-

teilen und den Kernkompetenzen eines Unternehmens erfolgt, dann ist zwar eine kurzfristige Rückkehr in die Gewinnzone möglich, aber nur eine langfristig, vom Markt honorierte Leistung schafft Wettbewerbsvorteile und Wachstumsimpulse.

Vor jeder Geschäftsprozeß-Optimierung müssen daher als erster Schritt jene Geschäftsprozesse identifiziert werden, die für das Unternehmen im Wettbewerb jetzt oder zukünftig wichtige Vorteile darstellen, die die Kundenzufriedenheit direkt und nachhaltig beeinflussen und die im Zusammenhang mit den Kernkompetenzen des Unternehmens stehen.

Zu den marktgerichteten Kerngeschäftsprozessen eines Unternehmens können

- der Produktentwicklungsprozeß
- der Marktkommunikationsprozeß
- der Kundenakquisitionsprozeß
- der Leistungserstellungsprozeß
- der Beschaffungsprozeß
- der Logistikprozeß
- der Auftragsabwicklungsprozeß
- der Serviceprozeß

zählen. Dabei wird es Unternehmen schwerlich gelingen, in allen Bereichen eine strategische Überlegenheit aufzubauen. Unterstützende Funktion haben die für die Unternehmenssteuerung erforderlichen internen Prozesse, zu denen

- der Rentabilitäts- und Liquiditätssicherungsprozeß
- der Kapazitätssicherungsprozeß
- der Strategieplanungs- und umsetzungsprozeß
- der Personalqualifizierungs- und motivationsprozeß

gerechnet werden können.

ais th Die Selektion und Bewertung von Geschäftsprozessen läßt sich anhand der folgenden Matrix vornehmen:

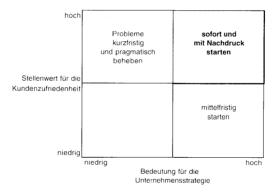


Abb. 4: Matrix zur Selektion kritischer Geschäftsprozesse

Leistungsfähigkeit in den Schlüsselprozessen zu entwickeln heißt, strategische Kernkompetenzen aufzubauen und weiterzuentwickeln. Bislang wurden in der strategischen Planung zur Entwicklung von Kernkompetenzen Produkt-Markt-bezogene Geschäftseinheiten herangezogen und diese in Portfolio-Technik dargestellt und analysiert. Dabei bestand die Gefahr, daß bereichsübergreifende Synergien nur wenig beachtet wurden. Die prozeßbezogene Betrachtungsweise rückt auf der strategischen Ebene die Gesamtheit der wertschöpfenden Leistungsprozesse, die sogenannte Wertkette, in den Mittelpunkt (vgl. Porter 1992; s.a. Esser 1994). Diese bildet dann die Grundlage, um sich von Wettbewerbern zu unterscheiden, um Kundennutzen zu erschließen und um strategische Ziele zu formulieren. Klassisches Beispiel ist Ikea, ein Unternehmen, das durch die strategische Neuausrichtung der Geschäftsprozesse die gesamten Spielregeln einer Branche auf den Kopf stellte. Die in der nachstehenden Übersicht zusammengestellten Fragen verdeutlichen den Zusammenhang zwischen den strategischen Kernkompetenzen und den Schlüsselprozessen eines Unternehmens.

#### Abgleich von Kernkompetenzen und Schlüsselprozessen

- 1. Aus welchen Elementen soll der unternehmerische Wertschöpfungsprozeß bestehen, und welche Kundenbedürfnisse soll der Wertschöpfungsprozeß langfristig befriedigen?
- 2. Welche Wertschöpfungstiefe entspricht dabei den Unternehmenszielen am besten? Wo führt eine Vorwärts- oder Rückwärtsintegration zu einer verbesserten strategischen Position, und wo ist outsourcing notwendig bzw. zweckmäßig?
- 3. Welche Fähigkeiten und Kernkompetenzen sind erforderlich, um eine klare Überlegenheit bei den Schlüsselprozessen zu erreichen? Wie können die Geschäftsbereiche diese Kernkompetenzen gemeinsam nutzen?
- 4. Welche strategischen Investitionen sind erforderlich, um diese Überlegenheit zu erreichen?

Abb. 5: Kernkompetenzen und Schlüsselprozesse

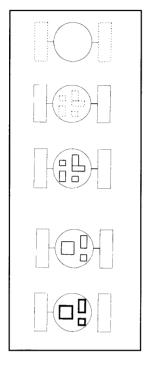
# 4.2. Dokumentation und Auditierung von Geschäftsprozessen

Ohne eine Messung und Dokumentation der Geschäftsvorgänge ist kein Lern- und Verbesserungsprozeß möglich. Ein Qualitätsmanagement-System nach DIN ISO 9000 kann daher als ein unterstützendes Instrument zur Geschäftsprozeß-Organisation herangezogen werden. Bleiben allerdings die Bemühungen zur Einrichtung eines Qualitätsmanagement-Systems auf die Ebene der Beschreibung und Dokumentation beschränkt, und steht nicht die Idee der ständigen Prozeßverbesserung im Mittelpunkt, dann laufen die Initiatoren Gefahr, daß sich ihre Ziele in Regelwerk und Bürokratie verlieren. Dieses Bild scheint heute in vielen der zertifizierten Unternehmen der Fall zu sein. Vermutlich auch deshalb, weil die Zertifizierung vor der konsequenten Einführung einer Geschäftsprozeßorganisation vorgenommen wurde.

Einen interessanten Ansatz, im Rahmen der Auditierung Geschäftsprozesse stärker in den Vordergrund zu stellen, beschreiben Binke und Witthaus (1997) in diesem Band. Interne Audits lassen sich nicht nur dazu nutzen, um administrativ-bürokratische Lücken aufzuzeigen, sondern auch, um die Stärken und Schwächen einer Prozeßorganisation kritisch zu bewerten. Mit anderen Worten läßt sich im Rahmen von prozeßbezogenen internen Audits bewerten, ob durch die laufende Verbesserung der Prozeß-Performance

und durch wirksame Korrekturmaßnahmen Lernfortschritte der gesamten Organisation zu erzielen sind.

In diesem Zusammenhang bietet es sich an, die Prozesse je nach ihrem Entwicklungsstand in fünf Kategorien einzuteilen (vgl. Kleinsorge 1994, sowie die Klassifikation von Harrington 1991, S. 206):



Kategorie 5: Der Prozeß liefert zwar einen Output, läuft aber in einer black box ab, also unbestimmt, ohne Dokumentation und Prozeßverantwortlichen

Kategorie 4: Die Kunden- und Prozeßanforderung ist definiert und dokumentiert, In- und Output sowie die wichtigsten Prozeßparameter werden gemessen

Kategorie 3: Ein beherrschter Prozeß, der konstant den Kundenanforderungen entspechenden Output liefert; ebenso konstant ist der von den Lieferanten erbrachte Input bzw. der Prozeßablauf selbst

Kategorie 2: Ein verbesserter Prozeß mit gesteigerter Leistungsfähigkeit

Kategorie 1: Ein sich selbst steuernder Prozeß, der über organisationales Lernen Unterschiede ausgleicht und trotz externer Störungen fortlaufend am Kundennutzen orientierte, fehlerfreie Produkte erzeugt.

Abb. 6: Prozeß-kategorien

Diese Kategorisierung stellt die einzelnen Entwicklungsschritte dar, die eine Unternehmung als eine lernende Organisation typischerweise durchläuft. Anhand dieser Einteilung können Beurteiler oder Auditoren den Stand einzelner Prozesse festlegen, diese miteinander vergleichen und den Verantwortlichen entsprechendes Feedback geben. Im Rahmen des Management Review, das u.a. von der DIN ISO 9000 vorgeschrieben wird, kann das Management ein Gesamtbild über die Lernfortschritte gewinnen. Damit zeigt sich im übrigen auch, wie das Schlagwort von der »lernenden Organisation« überaus konkret mit Inhalt und Leben gefüllt werden kann.

## 4.3. Prozeßbezogenes Controlling

Die betrieblichen Controlling-Instrumente sind klassischerweise auf monetäre Größen ausgerichtet. Umsätze, Kostenarten, -stellen und -träger, sowie Deckungsbeiträge, Budgets und Betriebsergebnisse bilden die Grundlage für betriebliche Planungs-und Entschei-

dungsprozesse. Typischerweise orientiert sich das Controlling dabei an funktionalen Strukturen; horizontale Abläufe, Gesamtzusammenhänge oder Schnittstellenprobleme geraten damit nicht ins Blickfeld. Wichtige *Kostentreiber* werden auf diesem Wege nicht erkannt. So bestimmen beispielsweise Produktdesign und Anzahl der Bauteile eines Produktes maßgeblich die Fertigungskosten; die Sortimentsbreite oder kundenspezifische Verpackungen treiben die Abwicklungskosten.

Werden die unterschiedlichen Kostenarten prozeßbezogen erfaßt und analysiert (zur Prozeßkostenrechnung vgl. z.B. Witt 1991), können Gemeinkosten nicht nur verursachungsgerechter erfaßt werden, sondern ist damit zugleich eine Basis für ein Benchmarking der Kosten gelegt (vgl. Hoffjan 1995). Bei einer Neuprodukt-Markteinführung geraten durch eine Prozeßkosten-Perspektive, neben den Marketing- und Vertriebskosten, die Anlaufkosten der Produktion genauso ins Blickfeld, wie die Schulungskosten in der Auftragsabwicklung oder in der Kundenbetreuung. Würden diese Kosten den zahlreichen, in den Markt eingeführten Produktvarianten tatsächlich zugerechnet, dann würde manches Unternehmen vermutlich die Zahl der Neuprodukteinführungen mindestens halbieren.

Eine bereits erwähnte Kategorie, um Fehlleistungskosten in den Geschäftsprozessen zu erfassen, sind die *Qualitätskosten*. Alle Kosten der Nichterfüllung von Kundenforderungen, der Qualitätsprüfung, der (vorbeugenden) Prozeßüberwachung, aber auch der nachträglichen Fehlerkorrektur werden unter dem Begriff Qualitätskosten subsumiert. Ihre Erfassung und Kommentierung wird im Rahmen einer Zertifizierung nach DIN ISO 9000 verlangt. Allerdings kommt es nach Einführung eines entsprechenden Controlling-Instrumentariums zumeist zu einem starken Anstieg dieser Qualitätskosten. Erfahrungsgemäß geraten zu Beginn immer neue Kosten ins Blickfeld, die unter dieser Kategorie erfaßt werden müssen. Mit einem präzisem Erfassungssystem werden mit der Zeit auch die Erfolge von Qualitätsmanagement- und Prozeßorganisations-Bemühungen deutlich.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß neben den Kosten eines Prozesses vor allem auch die *Dauer* des Prozesses ein relevanter Maßstab und zudem eine eindeutig quantifizierbare Größe ist. Zeit als neue Controlling-Größe bietet erhebliche Vorteile (Stalk/Hout 19990; Thomas 1990; Riekhof 1994). Zeitgrößen sind eindeutig, leicht vergleichbar und erfordern keine Bewertungen mit Preisen, Durchschnittsgrößen oder Zuschlagssätzen, die Interpretations- und Gestaltungsspielräume bieten. Will man Zeit messen, brauchen lediglich die physischen Prozesse und Abläufe erfaßt werden.

Mit Hilfe der Prozeßkostenrechnung, prozeßorientierten Analysen und der Focussierung auf die Dimension »Zeit« bekommt das betriebliche Controlling eine neue Ausrichtung, die nicht nur die Implementierung von Geschäftsprozeß-Management erleichtert, sondern zudem notwendige Voraussetzung für permanente Verbesserungs- und Lernprozesse ist, weil die Aufmerksamkeit des Managements auf eine neue Steuerungsdimension gelenkt wird.

#### 4.4. Prozeßunterstützende Informationstechnologie

Trotz der in den vergangenen Jahren enorm gestiegenen Leistungsfähigkeit von Hardund Software scheint die Schere zwischen Anwenderbedürfnissen und DV-gestützten Lösungsangeboten nicht kleiner zu werden. Systemexperten werden mit immer umfangreicheren Forderungskatalogen konfrontiert, da die Anwender versuchen, möglichst alle denkbaren Geschäftsvorfälle, Probleme oder Eventualitäten abzubilden. Die DV-Lösungen versuchen dabei oftmals vorschnell, die bestehenden Strukturen abzubilden:

"Die Automatisierung bestehender Prozesse mit Hilfe der Informationstechnologie ähnelt dem Versuch, einen Trampelpfad zu asphaltieren. Die Automatisierung birgt die Gefahr, die falschen Dinge effizienter zu erledigen." (Hammer/Champy 1994, S. 68).

Viele Probleme bei der Installation neuer DV-Systeme dürften darauf zurückzuführen sein, daß die vorhandenen Geschäftsabläufe und deren Schnittstellen mangelhaft beschrieben und zu wenig an den (internen und externen) Kundenforderungen ausgerichtet sind. Sind die Geschäftsprozesse vor der DV-Installation dokumentiert, neu gestaltet und bereinigt worden, ist eine wesentlich Bedingung für effiziente Kommunikationsund Informationssysteme erfüllt, die dann auch leicht in DV-gestützte Netzlösungen transferiert werden können.

Seit einiger Zeit gibt es Software, die die Beschreibung und Implementierung von Geschäftsprozessen unterstützt. Sie hilft dabei, relevante Prozesse zu identifizieren, Anforderungskataloge gering zu halten und bei der Systementwicklung jeden Ablauf mit seinen Anforderunegn kritisch zu hinterfragen (vgl. z.B. Wilson 1994; Schmidt-Breitenstein 1994; Krickl 1994; Jost 1994, sowie die Übersicht von Bach u.a. 1995).

Ferner leistet die Informationstechnologie in vielen Fällen einen direkten Beitrag zur Prozeßoptimierung (vgl. Abb. 8):

#### Durch die Informationstechnologie lassen sich Geschäftsprozesse...

- ...räumlich dezentralisieren
- ...zeitlich asynchronisieren
- ...zeitlich parallelisieren
- ...durch gemeinsame Datenbanken objektorientiert (z.B. kundenorientiert) zusammenfassen.

Abb. 8: Der Beitrag der Informationstechnologie zur Geschäftsprozeßoptimierung

Ein bemerkenswertes Beispiel zeigt, wie Prozeßgeschäftsmanagement mit umfassender Systemunterstützung zu erheblichen Leistungsverbesserungen führen kann. Crock (1995) berichtet, wie die US-Army mit den Prinzipien der Prozeß-Organisation von UPS und Federal Express ihre Logistik verbesserte. Für den Einsatz ihrer Streitkräfte im Golfkrieg 1991 wurden im Endeffekt rund die Hälfte der verschifften 40.000 Container und damit Ersatzteile im Wert von 2,7 Mrd US-\$ nicht benötigt. Im folgenden konnten dann durch

- den Einsatz von Barcode-Lesestationen
- aufgedruckten Barcodes
- Radiofrequenz-Identifikations-Systemen
- automatisierten Gewichtserfassungssystemen
- computergesteuerten Bestandsführungen

nicht nur die Lieferzeiten von 25 Tagen in 1991 auf 7 Tage im Jahr 1995 verkürzt, sondern auch die Leistungsfähigkeit der Administration stark gesteigert werden.

#### 4.5. Unternehmensübergreifende Prozeßoptimierung

Die Optimierung von Geschäftsprozessen kann und darf nicht an den Unternehmensgrenzen Halt machen. Weitreichende Konsequenzen für die Kunden-Lieferanten-Beziehung sind vorstellbar, wenn diese die Wertschöpfung gemeinsam optimieren.

In der Praxis finden sich schon viele Beispiele für eine neue Arbeitsteilung zwischen Unternehmen und Lieferanten. So führen z.B. integrierte Kommunikationsstrukturen zu erheblichen gemeinsamen Vorteilen. Absatzprognosen werden genauer, wenn Bedarfs-Informationen frühzeitig und im direkten Zugriff vorliegen; Lagerbestände und Bestellrhythmen lassen sich optimieren, wenn Lieferanten Zugang zu den Lagerinformationen ihrer Kunden haben. Die Abwicklung wird vereinfacht, wenn aus einem Jahreskontrakt per Computer Mengen direkt abgerufen werden.

Schwieriger ist es allerdings manchmal, Mißtrauen und Vorbehalte zwischen den Unternehmen auszuräumen: »In westlichen Unternehmen mit integrierter Produktion gibt es die Beziehung und das Vertrauen, die ein japanischer Hersteller zu seinen Lieferanten aufbaut, nicht einmal innerhalb der eigenen Unternehmenszweige« (Imai 1991, S. 255).

Neben einer intensivierten Kooperation ist das Outsourcing von Unternehmensfunktionen eine der möglichen Konsequenzen einer Restrukturierung von Geschäftsprozessen. Als Beispiel sei hier das Outsourcing der Beschaffung von C-Teilen (vgl. Murfin 1997 in diesem Band) oder auch das Outsourcing der Datenverarbeitung (vgl. Schüle 1997 in diesem Band) erwähnt. Auch im Personalbereich werden Outsourcing-Strategien realisiert (vgl. die Fallstudien von Philips und Volkswagen; in Riekhof 1997).

Insbesondere in der Automobilindustrie ist der Prozeß der Neudefinition der gemeinsamen Prozesse schon weit fortgeschritten. Hier übernehmen die Zulieferer nicht nur die Qualitätssicherung, sie sind auch in die Konstruktion und Entwicklung, in die Lagerhaltung und Logistik mit einbezogen. Spediteure wie die Rhenus AG übernehmen zunehmend auch Vormontage-Arbeiten. Volkswagen hat beispielsweise einem seiner Spediteure die komplette Montage der Türseitenverkleidung übertragen. In Südamerika übernehmen die VW-Zulieferer sogar die Verantwortung für den Einbau von Teilen am Band, wofür die Zulieferer eigene Mitarbeiter einsetzen.

Prozeßmanagement führt damit zu einem neuen Verhältnis zwischen Unternehmen und Kernlieferanten, welches allerdings noch durch verschiedene Barrieren behindert wird. Beispielsweise begrenzen die in der Praxis unterschiedlichen und oft nicht miteinander kompatiblen DV-Systeme eine stärkere Einbindung der Zulieferer in unternehmensinterne Kommunikations-und Informationsstrukturen; sei es für die Produkt- oder Komponentenentwicklung, für Logistikprozesse oder für die permanenten Zulieferprozesse (zum Thema EDI vgl. z.B. Seitz 1994). Hier hat sich der Einsatz von Clearing-Centern (vgl. Tegethoff 1994) bewährt. Externe Dienstleister übernehmen den Transfer der Daten zwischen unterschiedlichen Systemen. Als interessanter Nebeneffekt reduzieren sich hierbei die Kommunikationsbeziehungen erheblich, da nun nur noch der zentrale Clearing Partner angesprochen wird. Natürlich offeriert auch das Internet völlig neue Kommunikationskanäle, um die papierlose Abwicklung von Beschaffungsprozessen zu realisieren.

# 5. Die Geschäftsprozeß-Idee: ein neues Paradigma für die Organisationslehre?

Das Konzept des Geschäftsprozesses beschreibt elementare organisatorische Vorgänge in einer Art und Weise, die sich deutlich von herkömmlichen Betrachtungsweisen zu unterscheiden scheint. Ist dies aber wirklich der Fall? Ist nicht die Trennung von Aufbau- und Ablauforganisation seit dem Beginn der 60er Jahre durch die Schriften Erich Kosiols ein in der Betriebswirtschaft fest verankerter Tatbestand? Und hat nicht Nordsiek schon Anfang der 30er Jahre mit der gleichen Unterscheidung von Aufbau- und Ablauforganisation gearbeitet (vgl. hierzu auch Picot/Franck 1995, S. 13 ff.)?

Die Wurzeln des Prozeßdenkens, also des Denkens in horizontalen Geschäftsabläufen, haben hier vielleicht schon einen ihrer Ursprünge. Das skizzierte Prozeßdenken geht aber in vielen Aspekten über die in der Betriebswirtschaftslehre zu findenden Ansätze deutlich hinaus. Man denke etwa an die dem Qualitätsmanagement entliehenen Ideen der Prozeßmessung und -beherrschung, an die konsequente Kundenorientierung und an den Gedanken des value adding. Insofern geraten durchaus neuartige, bzw. zumindest bislang wenig beachtete Zusammenhänge ins Blickfeld:

- Die Idee des Geschäftsprozesses unterstützt eine spezifische *Qualitätsphilosophie*, in der sämtliche Fehler als Ansatzpunkt für permanente Verbesserungen und als ein Schritt auf dem Weg zur Nullfehler-Qualität gesehen werden.
- Die Idee des Geschäftsprozesses betont interne wie externe *Kundenorientierung,* und damit eng verbunden, die *Wertschöpfung* in Prozessen: die horizontal verlaufenden Geschäftsprozesse werden als Kunden-Lieferantenbeziehungen erklärt, deren Beitrag zur Wertschöpfung nur durch die Perspektive des Kunden beurteilt werden kann.
- Die Idee des Geschäftsprozesses sensibilisiert für die *Zeitdimension*: die Zeit ist wichtiger Prozeß- und Wettbewerbsparameter. Die Reorganisation von Geschäftsprozessen und die damit verbundene Beschleunigung von Abläufen führt nicht nur zu Wettbewerbsvorteilen, sondern führt in der Regel gleichzeitig zu Kosten- und Qualitätsvorteilen. Ferner kann die Zeit als Controlling-Dimension eine wichtige Ergänzung zum Kostencontrolling werden.
- Die Idee des Geschäftsprozesses unterstützt die *Lernprozesse* in Organisationen: Fehler werden als Basis für Prozeßverbesserungen interpretiert, die permanente Prozeßverbesserung kommt einem organisationalen Lernprozeß gleich, und wenn Prozesse verkürzt werden, können Lernzyklen öfter durchlaufen werden, so daß die Lerngeschwindigkeit noch ansteigt. Die Idee der fortschrittsfähigen Organisation (Kirsch) findet hier ihre praktische Ausgestaltung:

»Reengineering schafft selten endgültige Lösungen, aber oft die künftig notwendige Anpassungsfähigkeit.« (Zeller 1995, S. 113, im Original hervorgehoben).

Vielleicht ist es zu früh, in diesem Zusammenhang von einem neuen Paradigma der Organisationslehre (Kuhn) zu sprechen. Das heuristische Potential der Geschäftsprozeß-Idee wird aber – zu dieser Prognose besteht Anlaß – die kurzfristigen Modeerscheinungen in der Managementlehre überdauern; es ist sogar zu vermuten, daß der Paradigmawechsel in der gesamten Organisations- und Führungslehre bereits in vollem Gange ist. Insofern sollten wir damit rechnen, daß das Denken in Geschäftsprozessen uns noch einige Jah-

re beschäftigen wird. Adam Smiths Idee der Arbeitsteilung hat immerhin 200 Jahre gebraucht, um ihr Potential voll entfalten zu können.

#### Literatur

- Bach, V., Brecht, L., Österle, H. (1995), Marktstudie: Software-Tools für das Business Process Redesign, Wiesbaden.
- Baker, W.H. Jr. (1995), In pursuit of benchmarking excellence: The Texas Instruments Story, in: National Productivity Review (14), 1/1995, S. 63–72.
- Binke, G., Witthaus, M. (1997), Vom Qualitätsaudit zur Auditierung von Geschäftsprozessen (in diesem Band).
- Camp, R.C. (1994), Benchmarking, München/Wien.
- Camp, R.C. (1992), Learning from the best leads to superior performance, in: The Journal of Business Strategy 3/1992, S.3–6.
- Classe, D., Mundle, J. (1997), Geschäftsprozeßgestaltung im Rahmen des CIP-Prozesses bei Bosch (in diesem Band)
- Crock, Stan (1995), The Pentagon goes to B-School, in: Business Week 18.12.95, S. 54D-E.
- Davenport, Th.H. (1993), Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology, Boston.
- Crosby, Ph. B. (1986), Qualität bringt Gewinn, Hamburg.
- Esser, W. (1994), Die Wertkette als Instrument der Strategischen Analyse, in: Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.), Praxis der Strategieentwicklung, 2. Aufl. Stuttgart 1994, S. 129–149.
- Gaitanides, M. (1983), Prozeßorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung, München.
- Gale, B.T. (1995), Quality Profiling: The first step in reengineering and benchmarking, in: Planning Review (23), 3/1995, S. 37–38.
- Gerpott, T.J., Pospischil, R. (1993), Internationale Effizienzvergleiche der DPB-Telekom. Ergebnisse eines Benchmarking-Projektes zur Unterstützung von organisationalem Wandel in einem staatlichen Telekommunikationsunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung 4/1993, S. 366–389.
- Ghoshal, S., Bartlett, Chr. A. (1996), Rebuilding Behavioral Context: A Blueprint for Corporate Renewal, in: Sloan Management Review, Winter 1996, S. 23–36.
- Göldenbot, K. (1997), Benchmarking im Vertrieb bei Würth: ein aktiver und kontinuierlicher Prozeß (in diesem Band).
- Gropengießer, F. (1997), Das P/3S-Programm bei Phoenix: Der Weg zur »lean company« (in diesem Band).
- Hammer, M./Champy, J. (1994), Business reengineering: die Radikalkur für das Unternehmen, 4. Aufl., Frankfurt/M./New York.
- Hapke, W., Hassemer, K. (1994), Modeerscheinung oder Maßstab für marktorientierte Beschaffungsprozesse? Benchmarking, in: Beschaffung aktuell 9/1994, S. 38–47.
- Harrington, H.J. (1991), Business Process Improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness, New York.
- Hart, Chr. W.L. (1995), Vom Nutzen interner Qualitätsgarantien, in: Harvard Business Manager 3/1995, S. 78–86.
- Hess, Th., Brecht, L. (1996), State of the Art des Business Process Redesign, 2. Aufl. Wiesbaden. Hirano, Hiroyuki (1992), Poka-yoke. Landsberg/Lech.
- Hoffjan, A. (1995), Cost Benchmarking als Instrument des strategischen Kostenmanagement, in: Zeitschrift für Planung 2/1995, S. 155-166.

- Holst, J. (1992), Der Wandel im Dienstleistungsbereich mit Prozeßmanagement zur schlanken Organisation, in: Controlling 5/1992, S. 260-267.
- Horvath, P., Herter, R.N. (1992), Benchmarking Vergleich mit den Besten, in: Controlling 1/1992, \$ 4–11
- lmai, Masaaki (1991), Kaizen. München.
- Jost, W. (1993); Werkzeugunterstützung in der DV-Beratung, in: Information Management 1/1993, S. 10–19.
- Kirstein, H., Münnich, E. (1997), Das KVP2-Programm in der Volkswagen AG (in diesem Band) Kleinfeld, K. (1996), Optimierung, Restukturierung, Wachstum und Innovation: Das Vorgehen bei Siemens (in diesem Band).
- Kleinsorge, P. (1994), Geschäftsprozesse, in: Masing, W. (Hrsg.), Handbuch Qualitätsmanagement, 3. Auflage München/Wien 1994, S. 49–64.
- Krickl, O.C. (1994), Geschäftsprozeßmanagement. Prozeßorientierte Organisationsgestaltung und Informationstechnologie, Heidelberg.
- Lewis, J.C., Naim, M.;. (1995), Benchmarking of aftermarket supply chains, in: Production planning and control 3/1995, S. 258–269.
- Melan, E.H. (1992). Process Management. Methods for improving products and service. New York. Mintzberg, H. (1979), The Structuring of Organizations. A Synthesis if the Research. Englewood Cliffs/N.I.
- Murfin, Michael (1997), Outsourcing von Beschaffungsprozessen: Das Beispiel AFG Wilhelmshaven (in diesem Band).
- Ohinata, Y. (1994), Benchmarking: The japanese experience, in: Long Range Planning 4/1994, S. 49–53.
- Picot, A., Franck, E. (1995), Prozeßorganisation. Eine Bewertung der neuen Ansätze aus Sicht der Organisationslehre, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reenginering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum. Frankfurt/M./New York 1995, S. 13-38.
- Porter, M.E., 1992), Wettbewerbsstrategie, 7. Aufl. Frankfurt/M./New York.
- Richert, U. (1995), Benchmarking: ein Instrument des Total Quality Management, in: QZ Zeitschrift für industrielle Qualitätssicherung 4/1995, S. 414–419.
- Riekhof, H.-Chr. (1994), Fallstudie: Marktchancen nutzen durch die Verkürzung von Entwicklungszeiten, in: Riekhof, H.-Chr. (Hrsg.), Praxis der Strategieentwicklung, 2. Aufl. Stuttgart 1994, S. 89–102.
- Riekhof, H.-Chr. (1996), Prozeßorientierte Unternehmensführung: Basis für wirkungsvolles Benchmarking, in: Kienbaum, J. (Hrsg.), Benchmark Personal. Erscheint 1996.
- Riekhof, H.-Chr. (1997), (Hrsg.), Strategien der Personalentwicklung, 4., völlig neu bearbeitete Auflage Wiesbaden. Erscheint Anfang 1997.
- Rommel u.a. (1995), Einfach überlegen. Stuttgart.
- Schanz, G. (1994), Organisationsgestaltung. Management von Arbeitsteilung und Koordination. 2. Aufl. München.
- Schmidt-Breitenstein, B. (1994), Vorgangsorientierte Organisation mit »WorkParty«, in: Office Management 5/1994, S. 41–43.
- Schneider, Jörg (1996), Change Management: vom Prozeß-Reengineering zur Unternehmenstransformation (in diesem Band); Schüle, Hubert (1996), Effizientes Geschäftsprozeßmanagement im DV-Bereich: Outsourcing der Informationsverarbeitung (in diesem Band).
- Neitz, W.L. (1994), Schweizer Maschinenbauunternehmen setzen zunehmend auf EDI, in: Management-Zeitschrift IO 11/1994, S. 84–88.
- Sommerlatte, T., Mollenhauer, M. (1992), Qualität, Kosten, Zeit das magische Dreieck, in: Arthur D. Little Int. (Hrsg.), Management von Spitzenqualität, Wiesbaden, S. 26–36.
- Stalk, G./Hout, Th.M. (1990), Zeitwettbewerb. Frankfurt/M./New York.
- Stork, K. (1995), What's measured gets done, in: Purchasing (119) 3, 1995, S. 17.
- Tegethoff, Meinolf (1994), Electronic Commerce Effiziente Gestaltung von Geschäftsabläufen, in: Becker, L., Lukas, A. (Hrsg.), Effizienz im Marketing. Wiesbaden, S. 117–132.
- homas, Ph.R. (1990), Competitiveness through total cycle time, New York.
- Wilson, L. (1994), New ways to rebuild business, in: Informationweek (491) 1994, S. 50–58.

Witt, F.-J. (Hrsg.) (1991), Aktivitätscontrolling und Prozeßkostenmanagement, Stuttgart. Zeller, R. (1995), Maßgeschneidertes Reengineering. Ein pragmatischer Ansatz von Bain & Company, in: Nippa, M., Picot, A. (Hrsg.), Prozeßmanagement und Reengineering: Die Praxis im deutschsprachigen Raum, Frankfurt/M./New York, S. 108–125.