

Erfolgsformel Prozessbeherrschung

Horst Wildemann, Technische Universität München



Horst Wildemann ist Professor für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München. Er leitet das Beratungsunternehmen TCW und ist als Aufsichtsrats- und Beiratsmitglied für führende Industrieunternehmen tätig.

Vorsprung durch Innovationen – aus Sicht vieler Manager fällt dieser bei neuen Produkten oder Dienstleistungen immer geringer aus, da neue Produkt- oder Dienstleistungskonzepte oft innerhalb kurzer Zeit vom Wettbewerb kopiert werden.

Bei vielen ausgereiften Produkten bewegen sich zudem die Innovationsmöglichkeiten in engen Grenzen. Hier zählen Kostenvorteile. Aber auch die Kostenführerschaft ist gefährdet, falls eine steigende Varianz die Skaleneffekte schmelzen lässt.

Ein Hersteller von Getriebemotoren hatte diese beiden Probleme. Die Folge: Wettbewerber konnten ihre Marktanteile in den wichtigsten Segmenten ausbauen und der Antriebshersteller war gerade noch in Marktnischen erfolgreich.

Die erfolgreiche Trendwende wurde durch die Anwendung des Prozessklinik-Ansatzes erreicht, dessen Ziel die bereichsübergreifende Optimierung von

In diesem Beitrag lesen Sie:

- wie Prozesse modernisiert werden können,
- was unter Prozessklinik verstanden wird,
- welche Vorteile die Prozessklinik gegenüber bestehenden Ansätzen aufweist.

Geschäftsprozessen ist. Da Probleme und Verluste vielfach an Fachbereichsschnittstellen auftreten, ist dieser übergreifende Ansatz, der sowohl den internen Abnehmer als auch den Lieferanten einer Leistung betrachtet, bereichsinternen Prozessoptimierungskonzepten weit überlegen.

Das Konzept der Prozessklinik

Unter Prozessklinik verstehen wir eine methodengestützte Systematik zur Erhöhung der Effektivität und der Effizienz von Geschäftsprozessen. Das Konzept basiert auf einer strukturierten Beschreibung der gelebten Unternehmensprozesse, auf der Messung verschiedener Größen der Prozessleistung, einem Prozessbenchmarking mit internen oder externen Partnern sowie der Verbesserung von Teilprozessen durch die Implementierung von Best Practice-Prozessen.

Bild 1 veranschaulicht die Vorteile der Prozessklinik gegenüber den bestehenden Ansätzen. Sie ist ein Konzept zur radikalen Neugestaltung von Geschäftsprozessen mit dem Ziel, in kurzer Zeit wesentliche Verbesserungen zu bewirken.

Die verwendeten methodischen Hilfsmittel bei der Prozessoptimierung reichen dabei von Analysemethoden, wie z.B. der Schnittstellenanalyse, bis hin zu IT-gestützten Simulationen der Leistungsfähigkeit von Soll-Prozessen.

Die bedienbaren Potenzialhebel

Bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse kann der Unternehmenserfolg als übergeordnete Zielgröße über verschiedene Potenzialhebel beeinflusst werden. Es lassen sich Effektivitäts- und Effizienzwirkungen unterscheiden. Zu den beeinflussbaren Parametern der Prozesseffizienz gehören:

- Anzahl an Schnittstellen innerhalb eines Prozesses,
- Durchgängigkeit der eingesetzten Medien und Grad der Automatisierung und
- notwendiger Ressourceneinsatz für ein definiertes Ergebnis.

Zu den Stellgrößen der Effektivität von Geschäftsprozessen zählen:

- Zeitpunkt der Aufnahme von Markttrends und Zeitraum bis zur Umsetzung in Produkte,



Bild 1: Vergleich der Prozessklinik mit bestehenden Verfahren

- Gestaltung des Selektionsprozesses bei der Überführung von Produktideen in Entwicklungsprojekte,
- Priorisierung von Projekten sowie Allokation von Ressourcen und
- Leistungstiefenentscheidungen, externer Know-how-Zufluss und Festlegung der eigenen Kernkompetenzen.

Bestehende Probleme in den Unternehmen

Bereits heute haben die meisten Unternehmen fachbereichsinterne Abläufe über Reorganisationsprojekte optimiert. Doch die Bereichsschnittstellen stellen nach wie vor Problempunkte dar, an denen erhebliche Reibungsverluste auftreten. Die Gründe dafür liegen meist in dem häufig ungelösten Konflikt zwischen Bereichsoptimierung und Gesamtoptimierung, in einer fehlenden Durchgängigkeit von Verantwortlichkeiten sowie in unklar verteilten Kompetenzen. Eine weitere Problemursache stellt die Komplexität des Produktprogramms dar, das sich beispielsweise über individuelle Kundenanforderungen auf die Geschäftsprozesse überträgt. Zahlreiche Unternehmen haben Probleme bei der Bewertung ihrer eigenen Geschäftsprozesse und der Identifikation der Leistungslücken. Problematisch ist auch die Tatsache, dass die gelebten Prozesse häufig nicht den dokumentierten Prozessen entsprechen. In vielen Unternehmen gibt es zudem nur wenige Personen mit einem bereichsübergreifenden Überblick über die Prozessabläufe.

Leitlinien zur bereichsübergreifenden Prozessoptimierung

Auf Basis einer Analyse der Problemfelder in verschiedenen Unternehmen und einer Auswertung von Vorarbeiten wurden folgende sechs grundlegende Leitlinien zur Geschäftsprozessoptimierung identifiziert: Prozesseffizienz, Prozessorientierung, Anpassungsfähigkeit, Benchmarking mit Best Practice-Lösungen, Messbarkeit von Prozessen, Transparente Modellierung.

Messbarkeit von Prozessen und transparente Modellierung.

In Bild 2 sind die sechs Leitlinien und ihre Charakteristika dargestellt:

Diese Leitlinien stellen den Handlungsrahmen für die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse dar.

Bildung von Unternehmenstypen

Um bei der Optimierung von Geschäftsprozessen ausreichend spezifische Handlungsempfehlungen abgeben zu können, ist eine Unterscheidung nach Typen sinnvoll.

Auf Basis einer Prozessanalyse in acht Unternehmen sowie einer empirischen Studie mit 26 beteiligten Unternehmen wurden charakteristische Ausprägungen von Einflussgrößen zu vier grundlegenden Unternehmensecktypen zusammengefasst:

Unternehmenstyp I steht für kundenanonyme Massenanbieter von Standardprodukten oder Dienstleistungen. Diese werden in Serien in mittlerer bis hoher Stückzahl erstellt bzw. erbracht. Die Produktions-/Absatzplanung basiert auf Marktprognosen.

Unternehmen vom Typ II sind auftragsbezogene Serienanbieter, deren Produktions-/Absatzplanung sich auf eine Marktvorausschau oder auf einen konkreten Kundenauftrag bezieht.

Unternehmen vom Typ III sind kundenspezifische Kleinserienanbieter, die Produkte oder Dienstleistungen mit kundenspezifischen Anpassungen erstellen. Die Produktion/Leistungserbringung erfolgt nach Kundenauftrag und bedingt kundenspezifische Anpassungen in begrenzten Umfängen. Es kann dabei auf größtenteils vorhandene Standardmodule zurückgegriffen werden.

Zu dem Unternehmenstyp IV gehören Anbieter kundenspezifisch entwickelter und erstellter Produkte bzw. Dienstleistungen. Die Leistungserstellung erfolgt in Einzel- bzw. Kleinserienfertigung. Kennzeichnend für Typ IV ist, dass vor Leistungserstellung eine kundenspezifische Konstruktion/Anpassung erfolgt.

Unternehmenstypspezifische Erfolgsfaktoren

Die entwickelten Unternehmenstypen erfordern bei der Prozessoptimierung unterschiedliche Schwerpunkte. Insbesondere die Bedeutung der Unternehmenskernprozesse unterscheidet sich bei den Unternehmenstypen erheblich. Eine hohe Bedeutung eines Kernprozesses entspricht dabei der realisierbaren Hebelwirkung für die Geschäftsprozessoptimierung insgesamt. Je nach Unternehmenstyp können verschiedene Werkzeuge zur Unterstützung der Prozessoptimierung zur

Bild 2: Leitlinien der Geschäftsprozessoptimierung

Prozesseffizienz	Der Prozess unterstützt eine Zielerreichung mit minimalem Ressourceneinsatz, geringer Durchlaufzeit und hohem Wertzuwachs pro Leistungszeiteinheit.
Prozessorientierung	Die Anwendung der Prinzipien Kundenorientierung, Flussprinzip, Datenintegration, Vermeidung von Medienbrüchen und Kontrollierbarkeit. Die Optimierung orientiert sich dabei an den kritischen Prozessen.
Anpassungsfähigkeit	Die kurzfristige Anpassung der Prozesse an geänderte externe oder interne Rahmenbedingungen und veränderte Prioritäten.
Benchmarking mit Best-Practice-Lösungen	Unternehmensübergreifender Vergleich von Prozessabläufen zur Bestimmung der eigenen Leistungsfähigkeit, der Lücke zum Best-Practice und zur Ableitung von Zielsetzungen für eine Verbesserung.
Messbarkeit von Prozessen	Definition von Kennzahlen zur Messung der Prozessleistung und Bewertung der Prozesseffizienz, zur Definition quantitativer Ziele sowie zur Bestimmung der Wirkung von Verbesserungsmaßnahmen.
Transparente Modellierung	Strukturierte Darstellung einzelner Prozessabschnitte und der bereichsübergreifenden Austauschbeziehungen sowie Erfassung von Prozesskennzahlen über eine Prozessmanagement-Software.

Anwendung kommen. Im Folgenden werden kurz die typspezifischen Optimierungsschwerpunkte und die unterstützenden Werkzeuge aufgezeigt. Darüber hinaus werden typspezifische Handlungsempfehlungen zur Geschäftsprozessoptimierung gegeben.

Für den Unternehmenstyp I, den kundenanonymen Massenanbieter, ist der Produktionsprozess von hoher Bedeutung. Daneben sind die Prozesse der Produktionsplanung und -steuerung sowie die Beschaffungsprozesse wichtig. Als unterstützende Konzepte und Werkzeuge im Produktionsbereich können die Fertigungssegmentierung, Materialfluss- und Rüstzeitoptimierung, KANBAN sowie ein quantitatives Fertigungscontrolling eingesetzt werden. Beschaffungsseitig ist die Konsolidierung der Lieferantenbasis, eine Überprüfung der eigenen Wertschöpfungstiefe sowie Rahmenverträge mit Lieferanten in Betracht zu ziehen.

Bei Unternehmenstyp II, dem auftragsbezogenen Serienanbieter, sind insgesamt vier Kernprozesse von hoher Bedeutung für die Geschäftsprozessoptimierung. Dazu gehören die Prozesse im Bereich Beschaffung, Produktion, Vertrieb/Service sowie der Produktionsplanung und -steuerung. Neben den fertigungsbezogenen Methoden sind für Typ II vor allem beschaffungsbezogene Ansätze wichtig. Dazu gehört die Sicherung des lieferantenseitigen Know-how-Zuflusses durch Entwicklungspartnerschaften, Konzeptwettbewerbe sowie Zielvereinbarungen im Rahmen eines Lieferantenmanagements. Die Einbindung der Kunden kann über Conjoint-Analysen sowie den Einsatz eines Produktkonfigurators verbessert werden. Zur Reduzierung der Komplexität im Produktprogramm können die Strategien zur Optimierung von Produktordnungssystemen angewandt werden.

Der Unternehmenstyp III, der kundenspezifische Kleinserienanbieter, zeigt eine sehr hohe Bedeutung der Geschäftsprozesse im Bereich Innovation/Entwicklung. Des Weiteren sind die Prozesse in den Bereichen Beschaffung,

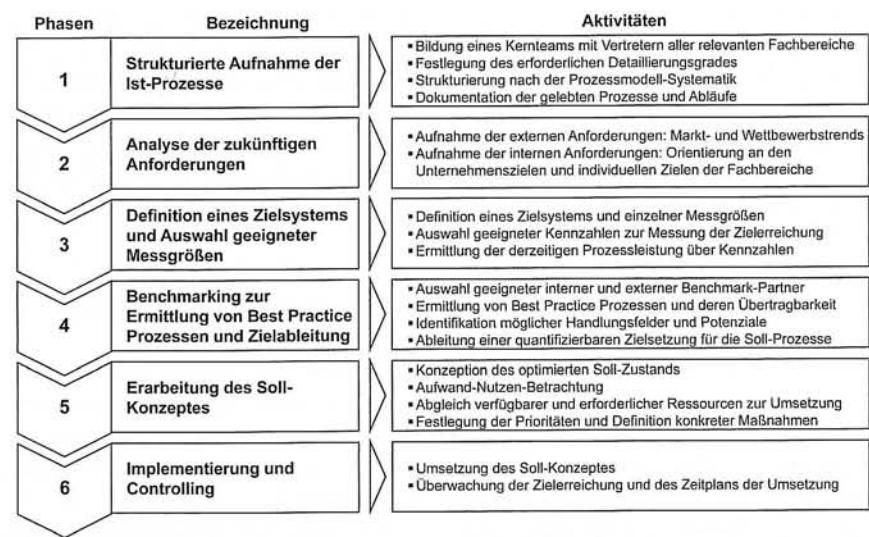


Bild 3: Phasenablauf der Geschäftsprozessoptimierung

Produktion sowie Auftragsabwicklung wichtig. Durch den hohen Grad an Kundenindividualität ist für den Typ III eine konzeptionelle Unterstützung der gemeinsamen Produktentwicklung mit dem Kunden („Collaborative Engineering“) bedeutsam. Methoden zur Beherrschung der Komplexität und zur internen Standardisierung unter Beibehaltung der kundenseitigen Individualität unterstützen eine wirtschaftliche Umsetzung spezifischer Kundenanforderungen.

Beim Unternehmenstyp IV, kundenindividuelle Kernprozesse, bilden die Prozesse in den Bereichen Innovation/Entwicklung sowie Auftragsabwicklung die Schwerpunkte für die Geschäftsprozessoptimierung. Gefolgt von den Prozessen im Bereich Vertrieb/Service stellen diese Kernprozesse den größten Hebel für Aktivitäten zur Prozessoptimierung dar. Zu den erfolgsrelevanten Konzepten der Prozessoptimierung gehört bei Typ IV die Integration aller relevanten Fachbereiche in die Auftragsplanung.

Vorgehensweise zur Optimierung der Geschäftsprozesse

Die Ergebnisse der detaillierten Prozessanalyse und der empirischen Studie zeigen ein bemerkenswertes Ergebnis:

Die Erfolgsmuster von Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung sind in verschiedenen Branchen ähnlich. Die Vorgehensweise zur Prozessoptimierung erfolgt unabhängig von den individuellen Rahmenbedingungen in sechs Phasen, wie sie in Bild 3 dargestellt sind.

IT-Toolinsatz zur Prozessoptimierung

Geschäftsprozesse können aufgrund ihrer Komplexität in der Regel nicht im erforderlichen Umfang auf Papier oder mit Standardsoftware dokumentiert werden. Eine standardisierte Dokumentation der Geschäftsprozesse und der Prozesshierarchie ist der grundlegende Schritt der Geschäftsprozessoptimierung (siehe Phase 1). Diese erscheint nur mit entsprechender IT-Unterstützung sinnvoll.

Über den Erfolg der Geschäftsprozessoptimierung entscheidet nicht zuletzt das verwendete IT-Tool. Dabei kommt der Akzeptanz der Bediener eine wichtige Bedeutung zu. Diese kann durch eine frühzeitige Einbindung von potenziellen Nutzern in die Konzeption oder die Kundenanpassung der Software erhöht werden. Bei der Verarbeitung von Kennzahlen ist eine Nutzung von Daten aus der Unternehmenssoftware empfehlenswert, da ein Mehraufwand für die Erhebung

von Kennzahlen in der Regel zu einer Ablehnung der IT-Lösung führt.

Fallbeispiel Elektronik-Dienstleister

Ein Anbieter von Testverfahren für elektronische Bauteile wollte aufgrund der steigenden Bedeutung seine Geschäftsprozesse stärker an den Kundenbedürfnissen ausrichten. Da die Kunden des Dienstleisters eigene Testanlagen besitzen, mit denen große Stückzahlen gleicher Bauteilvarianten getestet werden können, waren Wachstumsmöglichkeiten insbesondere bei kleineren Aufträgen mit kurzfristigem Bedarf und wechselnden Bauteilen gegeben.

Das interne Projekt startete mit der Beauftragung eines Kernteams mit Vertretern aus den Bereichen Vertrieb, Auftragsabwicklung, Produktions-/Testplanung, Entwicklung, Qualitätswesen und IT. Das Kernteam wurde fallweise durch ein erweitertes Kernteam mit Vertretern weiterer Fachbereiche unterstützt. Die Prozessaufnahme erfolgte für die oberen drei Ebenen des Prozessmodells zentral im Kernteam. Die Tätigkeitsbeschreibung auf der vierten Ebene wurde dezentral von den einzelnen Fachbereichen durchgeführt. Neben der Dokumentation der gelebten Prozesse wurden in einem weiteren Schritt Kennzahlen und Messpunkte definiert, um die Prozessleistung vor und nach dem Optimierungsschritt vergleichbar zu machen. Als Zeitkennzahlen wurde beispielsweise die Auftragsdurchlaufzeit für kleine, mittlere und große Aufträge erhoben. Über die Kennzahl Auftragsbearbeitungszeit wurde in den gleichen Auftragskategorien der Aufwand an Personalressourcen abgeschätzt. Neben den Kosten- und Qualitätskennzahlen wurden weitere prozessübergreifende Kennzahlen definiert. Dazu gehört die Anzahl Schnittstellen im Prozess, die Durchgängigkeit der eingesetzten Medien und IT-Systeme sowie der Anteil der Prozesse mit erforderlichen Prozesskorrekturen an der Gesamtzahl aller Prozessdurchläufe.

Die Erhebung der definierten Kennzahlen brachte zunächst offensichtliche Schwachstellen ans Licht. Beispielsweise

wurden die Auftragsrüstzeiten als ein wesentlicher Zeittreiber des Auftragsabwicklungsprozesses identifiziert. Ebenso führte die Prioritätenregelung bei der Auftragsbelastung und Maschinenbelegung teilweise zu Zeitverzögerungen gegenüber dem zugesagten Kundentermin.

Der Vergleich mit den Prozessen anderer Unternehmen im Rahmen eines Arbeitskreises brachte wichtige Erkenntnisse für die Optimierung der eigenen Prozesse. Über den Kennzahlenvergleich konnte die eigene Leistungsfähigkeit realistischer eingeschätzt und weitere Schwachpunkte aufgedeckt werden.

Die Prozessklinik im betrachteten Beispielunternehmen führte zu einer durchschnittlichen Reduzierung der Auftragsdurchlaufzeiten um 32%, einer verbesserten Maschinenauslastung um 17% sowie einer Verringerung der Prozesskosten um 25%, bezogen auf die eingesetzten Personalressourcen. Als qualitative Ergebnisse konnte unter anderem eine deutlich verbesserte Zusammenarbeit zwischen den Fachbereichen sowie ein insgesamt gesteigertes Problemverständnis bei den Mitarbeitern des Dienstleisters für die Notwendigkeit einer bereichsübergreifenden Prozessoptimierung festgestellt werden. Gegenüber dem Kunden konnten nicht quantifizierbare Verbesserungen durch kürzere Durchlaufzeiten und eine höhere Liefertreue realisiert werden.

Fazit

Viele Unternehmen, die ein ERP-Vorhaben starten, haben die Systemauswahl im Fokus und legen zu wenig Gewicht auf die vertragliche Seite. Der Weg zu guten Verträgen erfordert einen strukturierten Prozess, Erfahrung und Vorausplanung, sonst wird das Vorhaben leicht zum Glücksspiel. Gute, faire und vollständige Verträge sind eine wichtige Grundlage des Projekterfolgs. Da die Systeme über mehrere Jahre eingesetzt werden, dürfen gute Verträge kein starres Korsett bilden, das die Beteiligten unter Zwänge setzt. Vielmehr bilden sie den elastischen Kitt einer erfolgreichen

Kunden-Lieferanten-Beziehung, der die Veränderungen der Unternehmensanforderungen über die Jahre hinweg zu integrieren vermag.

Literatur

- [1] Wildemann, Horst (2008a): Prozessklinik – Bereichsübergreifende Optimierung von Prozessabläufen in Unternehmen. Forschungsbericht, 3. Auflage, München 2008
- [2] Wildemann, Horst (2008b): Prozess-Benchmarking – Leitfaden zur Erreichung von Quantensprüngen in Geschäftsprozessen, 14. Aufl., München 2008
- [3] Wildemann, Horst (2008c): Auftragsabwicklungsprozess – Leitfaden für eine kundenorientierte Neuausrichtung und Kundenbindung, 14. Aufl., München 2008

Schlüsselwörter

Geschäftsprozess, Prozessoptimierung, Prozessbenchmarking

Success Story – Process Mastering

The core competences of many companies are based on process mastering and fast adjustment to market trends. But it is hard to get information about the way other companies design their business processes. Process clinic is a new concept which allows learning from the best by the transfer of the successful strategy of comparing the competitors' products to the matter of process improvement. The holistic approach of the process clinic achieves a fast and ongoing process improvement and identifies best-practice-processes by measuring relevant process performance variables and a following process-benchmarking.

Keywords

Business process, Process optimisation, Process benchmarking

Kontakt

Univ.-Prof. Dr. Dr. h. c. mult.
Horst Wildemann
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre
Unternehmensführung, Logistik und
Produktion
Leopoldstr. 145
80804 München
Telefon: +49 (0)89 289-24000
Fax: +49 (0)89 289-24011
Mail: prof.wildemann@wi.tum.de