

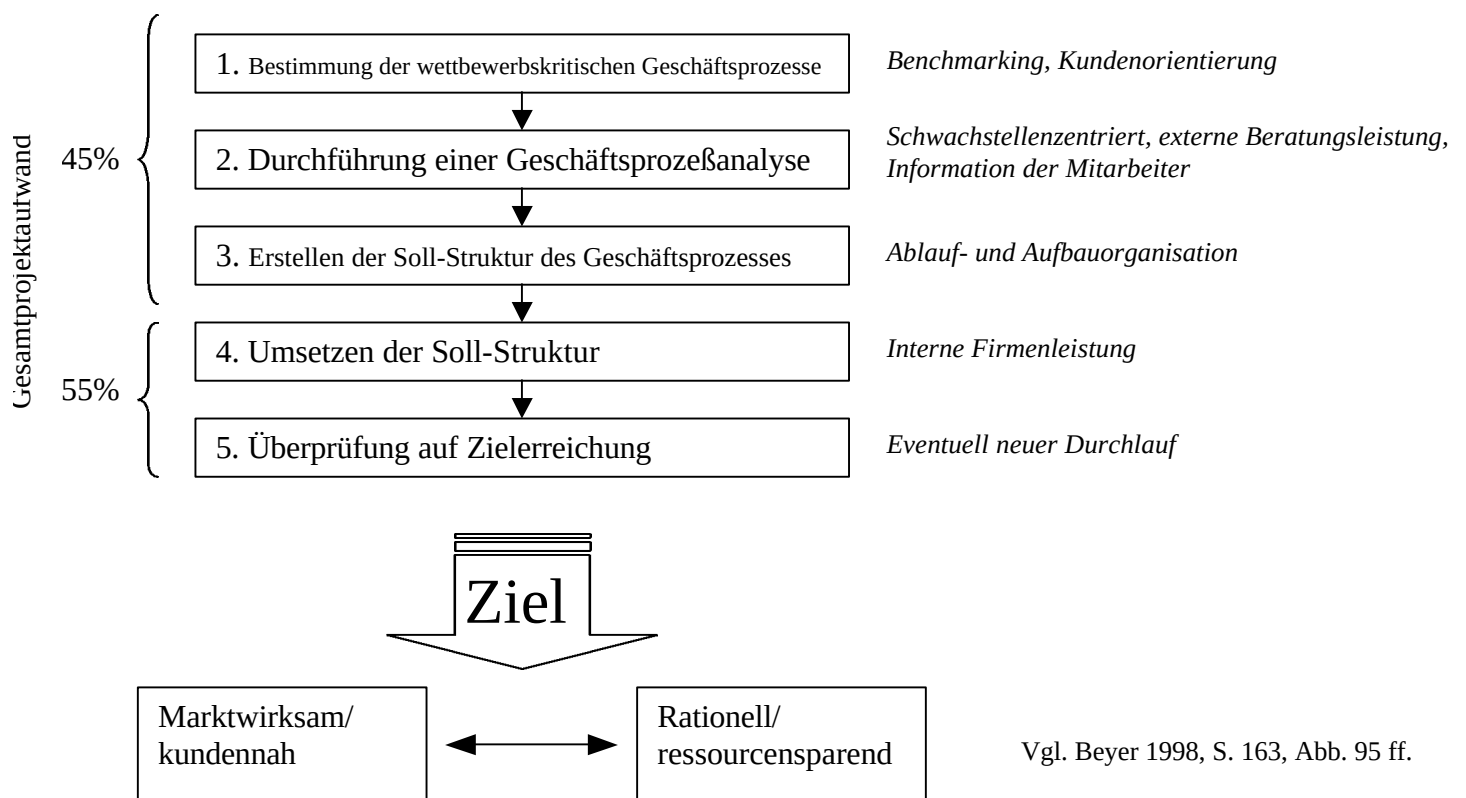
Mit der Geschäftsprozeßanalyse Rationalisierungspotentiale erkennen und umsetzen

1. Definitionen:

Geschäftsprozeß (GP): Als Geschäftsprozeß bezeichnet man alle Prozesse der Leistungserstellung (Produktion von Gütern und Dienstleistungen) und der sie begleitenden Prozesse wie Verwaltung und Informationsverarbeitung (Beyer 1998, S. 26).

Rationalisierungspotential (RP): Unter Rationalisierung versteht der Duden den „Ersatz überkommener Verfahren durch zweckmäßigere und besser durchdachte“.

2. Geschäftsprozeßanalyse als Phase des Business Process Reengineering/Redesign



Zu 1. In diesem Schritt dient eine Markt- bzw. Kundenanalyse dem Erkennen der wettbewerbskritischen GP und der Ziele, die der neugestaltete GP erfüllen muß. Schon in dieser Phase sollte mit der Einbeziehung der Mitarbeiter begonnen werden.

Zu 2. Aufgrund ihrer Erfahrung und ihrer unvoreingenommenen Betrachtungsweise werden meist externe Berater zugezogen. Diese analysieren z.B. anhand von Firmenaufzeichnungen und durch persön-

liche Mitarbeitergespräche die GP. Hierzu zählen die Bestandsaufnahme der physischen Werkstruktur, die Untersuchung des zugrundeliegenden Mengengerüsts, die Aufnahme der Ablauf- und Aufbauorganisation, die Bestimmung der Durchlauf- und Lieferzeiten, die Aufnahme der prozeßorientierten Kostenstruktur sowie ein ergänzendes Benchmarking. Aus Zeit- und Kostengründen werden meist nur die wichtigsten GP – oft unter Zuhilfenahme von Softwaretools – erhoben.

Zu 3. Hier ist es wichtig einen flexiblen und auf die jeweilige Situation zugeschnittenen Prozeß zu gestalten. Die Prozesse sollten nach dem Minimumprinzip gestaltet werden. Die Abläufe sollen vereinfacht und beschleunigt werden, der Aufbau soll ressortgrenzenübergreifend sein.

Zu 4. Die Umsetzung muß von dem Unternehmen selbst bewerkstelligt werden. Hier zeigt sich auch, wie weit die Mitarbeiter in das Projekt involviert wurden und jetzt bereit sind, die Veränderungen mitzutragen.

Zu 5. Als letzte Phase sollte immer eine Kontrolle der Zielerreichung durchgeführt werden. Aufgedeckte Schwachstellen müssen aber Inhalt eines neuen Reengineering-Projektes sein.

3. Ansatzpunkte für Rationalisierungspotentiale

- Durch zunehmend langfristige ausgerichtete Beziehungen ergeben sich RP in der Lieferantenstruktur (Singlesourcing, Outsourcing)
- Unübersichtliche GP können durch eine Komplexitätsreduzierung (One face to the customer, Beseitigung von Schnittstellen) wieder klar und durchgängig strukturiert werden.
- Die zunehmend dynamischer werdende Umwelt verlangt nach Flexibilität (Hierarchieabbau; Produkte: Baukastenprinzip) in den GP, um auf veränderte Kundenbedürfnisse schnell reagieren zu können.
- Nutzung des Fachwissens von internen und externen Fachkräften durch Integration (Teambildung, Kooperation).

Diese Punkte sind in der Praxis nicht immer eindeutig voneinander zu trennen, da diese Bereiche große Überschneidungen aufweisen.

4. Kostenmäßige Auswirkungen der Rationalisierungspotentiale

Rationalisierungspotentiale wirken sich auf die Kosten aus. Die Anforderungen an einen Geschäftsprozeß (Bsp. „Telefone in Deutschland mit Gewinn herstellen, time to market halbieren, Kostenposition um 30% verbessern und Nr. 1 in Europa werden“) sind häufig kostenbestimmt, so daß die Kostenpositionen betrachtet und nach kreativen Lösungen zu ihrer Reduktion gesucht werden muß.

Bsp.:

<i>Zu reduzierende Kostenart</i>	<i>Lösungsmöglichkeit</i>
Bestandskosten	Just-in-time-Anlieferung
Steuerungskosten	selbststeuernde Kleingruppen
Ausschuß- und Fehlerfolgekosten	Total Quality Management
Transport- und Handlingkosten	Veränderte Anordnung der Maschinen

Literaturempfehlungen:

Hammer, Michael und James Champy: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. München (Heyne) 1994.

Hess, Thomas und Leo Brecht: State of the art des Business process redesign: Darstellung und Vergleich bestehender Methoden. Wiesbaden (Gabler) 1995.

Reichwald, Ralf und Horst Wildemann (Hrsg.): Kreative Unternehmen: Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozeßinnovation. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1995.



Beyer, Horst-Tilo (Hg.): Online-Lehrbuch BWL, <http://www.online-lehrbuch-bwl.de>