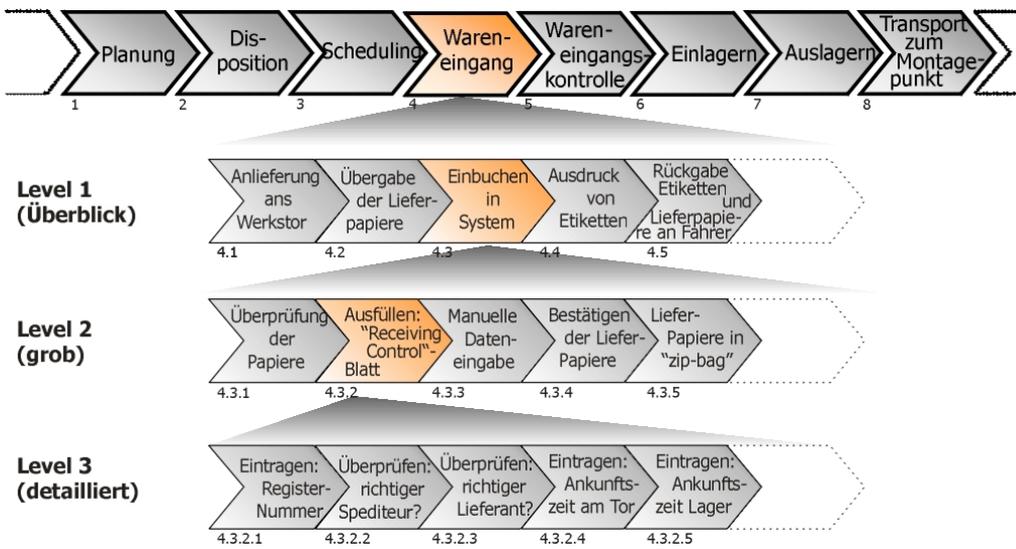


Kapitel 3
Geschäftsprozesse
 Ablaufoptimierung



Prozessanalyse

- 1 **Definition**
- 2 **Prozessziele**
- 3 **Phasen**
- 4 **Vernetztes Denken: Mögliche Ansatzpunkte der Prozessoptimierung**



Warum?

„Wer ein Problem definiert, hat es schon halb gelöst.“

(Sir J. Huxley, britischer Biologe u. Schriftsteller)

Das Ziel eines jeden Unternehmens ist es, die Qualität umfassend zu verbessern und die Produktionszeit und -kosten deutlich zu senken. Business Process Reengineering, Lean Management und Total Quality Management sind gut klingende Konzepte, die in diesem Zusammenhang oft als „Wunderwaffe“ genannt werden.

Wenn solche Maßnahmen erfolgreich sein sollen, muss man zuerst wissen, wo im Unternehmen die Schwachstellen liegen und Potentiale verborgen sind. Andernfalls verfliegt der Glaube an die „wunderwirkenden“ Managementansätze ebenso schnell, wie er aufgetaucht ist.

Welche marktrelevanten Prozesse gibt es? Wie laufen sie ab, wo stocken sie und wo gibt es Probleme? Die Antwort auf diese Fragen gibt die Prozessanalyse. Sie bildet somit den Ausgangspunkt für die Optimierung der Geschäftsprozesse.

(☞ Die Prozessanalyse als Phase des BPR, Anhang 1)

1 Definitionen

1.1 Was ist ein Prozess?

Ein Prozess ist eine Folge logisch zusammenhängender Aktivitäten, durch die eine Leistung erstellt oder ein Objekt vom Eingangszustand in einen gewünschten Endzustand überführt wird.

Prozess

Aktivitäten zur Leistungserstellung oder zur Veränderung eines Objekts

Ein Prozess ist gekennzeichnet durch

- ▶ einen definierten Anfang (Startaktivität, Input, Auslöser) und
- ▶ ein definiertes Ende (Ergebnis, Wert, Output).

Ziel ist es, einen vorher festgelegten Wertzuwachs bzw. eine Wertschöpfung zu erreichen (z.B. Endprodukt, Kundennähe, Kostensenkung, Qualität,...).¹

1.2 Was will die Prozessanalyse?

Die Prozessanalyse soll ein klares Bild der Prozesse im Unternehmen liefern (Prozesserkennung) und diesen Ist-Zustand auf Schwachstellen und Einsparpotentiale hin überprüfen.²

Prozessanalyse

Prozesse erfassen und analysieren

Dazu dienen u.a. Benchmarking, Schwachstellenanalyse³, Prozesskostenrechnung⁴, ABC-Analyse, Computersimulationen,...

2 Prozessziele ⁵

Die Prozesse im Unternehmen müssen hohe Anforderungen bezüglich Qualität, Zeit und Kosten erfüllen. Außerdem sollten sie flexibel, integrativ und einfach sein und dabei die Interessen der wichtigsten Stakeholder berücksichtigen.

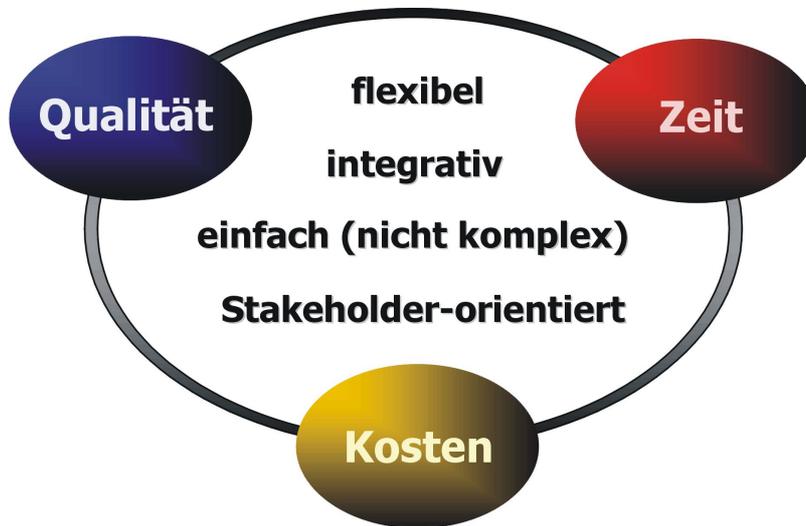


Abbildung 1
Prozessziele

- | | |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Null-Fehler-Standard ▶ Längerfristig hoher Qualitätsstandard |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Geringe Durchlaufzeiten ▶ Geringe Entwicklungszeiten ▶ Kurze Liefertermine |
| | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Maximale Kapazitätsauslastung ▶ Niedrige Prozesskosten ▶ Geringer Ressourcenverbrauch |

Beispiele für die Prozessziele

Zu den wichtigen Stakeholdern des Unternehmens zählen neben den Kapitalgebern, die natürlich die bestmögliche Rentabilität ihres eingesetzten Kapitals erwarten, auch Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten sowie die Umwelt.

Beispiele für mögliche Prozessziele sind hier:

- ▶ Kundenzufriedenheit erhöhen, neue Kunden gewinnen
- ▶ Mitarbeiterzufriedenheit steigern, umfassende Aus- und Weiterbildung
- ▶ Weniger Schnittstellen (z.B. einfache Warenannahme)
- ▶ Geringe Schadstoffbelastung, sparsamer Ressourcenverbrauch

3 Phasen der Prozessanalyse

Die Prozessanalyse lässt sich in drei Phasen unterteilen:



Abbildung 2
Phasen der Prozessanalyse

Aufnahme der Unternehmensstruktur

Ziel dieser Phase ist es, sich ein ganzheitliches Bild der Aufbaustruktur des Unternehmens zu verschaffen. Dadurch lernt man die örtlichen Gegebenheiten, die internen Ansprechpartner und die bestehenden Hierarchieebenen kennen. Dies ist später für die Ist-Aufnahme der Prozesse unentbehrlich.

Oft werden bereits hier Schwachstellen entdeckt (z.B. zu viele Hierarchieebenen).

Aufnahme der Geschäftsprozesse (Ist-Zustand)

Durch die Aufnahme des Ist-Zustandes wird ein Modell der im Unternehmen bestehenden Geschäftsprozesse erstellt. Dabei konzentriert man sich im allgemeinen auf die wichtigsten Kernprozesse und auf die Prozesse, bei denen ein Verbesserungspotential offensichtlich ist.

Bei der Ist-Aufnahme darf man ausschließlich reale Abläufe betrachten und keine Soll-Konzepte bzw. Wunschdenken in das Modell aufnehmen.

Um die Daten über Geschäftsprozesse und Unternehmensstruktur zu sammeln, werden unterschiedliche Methoden angewandt:

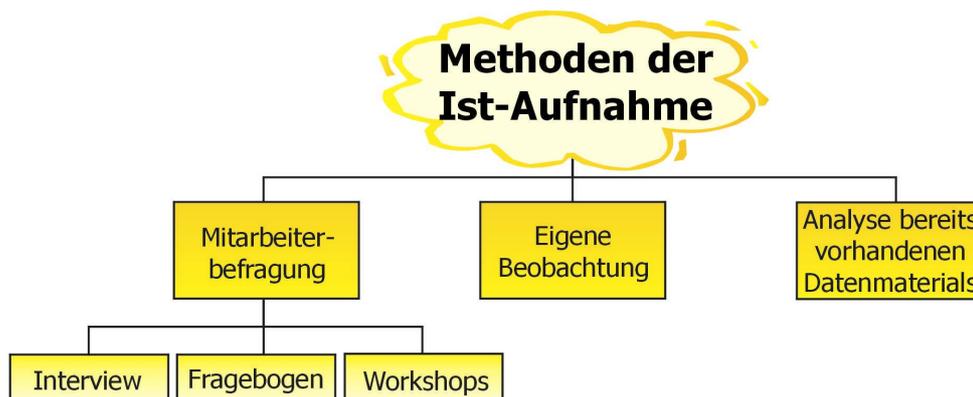


Abbildung 3
Möglichkeiten zur Aufnahme der Geschäftsprozesse und der Unternehmensstruktur

➔ **Anhang 2**
Vor- und Nachteile der einzelnen Methoden

Die Dokumentation der Prozesse und Strukturen erfolgt wegen ihrer Komplexität meist mit Hilfe spezieller Softwaretools (z.B. SAP R/3, ARIS, AENEIS). Diese Programme erlauben im Rahmen der Schwachstellenanalyse eine Prozesskostenrechnung und unterschiedliche Simulationen.

Analyse der Geschäftsprozesse

In dieser Phase überprüft man den ermittelten Ist-Zustand auf mögliche Schwachstellen und Einsparpotentiale.

Mit Hilfe der Prozesskostenrechnung werden Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Teilprozesse des Unternehmens verteilt. Dadurch kann man diejenigen Tätigkeiten und Prozessschritte bestimmen, die Kosten verursachen, aber nicht zur Wertschöpfung beitragen.

Durch eine Schwachstellenanalyse lassen sich Probleme und Schwachstellen, insbesondere im Bereich der Organisation, ausfindig machen.

Auch Benchmarking ist ein oft verwendetes Analyseinstrument. Hier vergleicht man die Prozesse des eigenen Unternehmens systematisch mit denen eines „Best-Practice-Unternehmens“.

Bei der computergestützten Dokumentation ist zudem eine Analyse der Durchlaufzeiten mit Hilfe von Zeitsimulationen möglich.

Prozesskostenrechnung

Schwachstellenanalyse

Benchmarking

Zeitsimulationen

4 Vernetztes Denken: Mögliche Ansatzpunkte der Prozessoptimierung

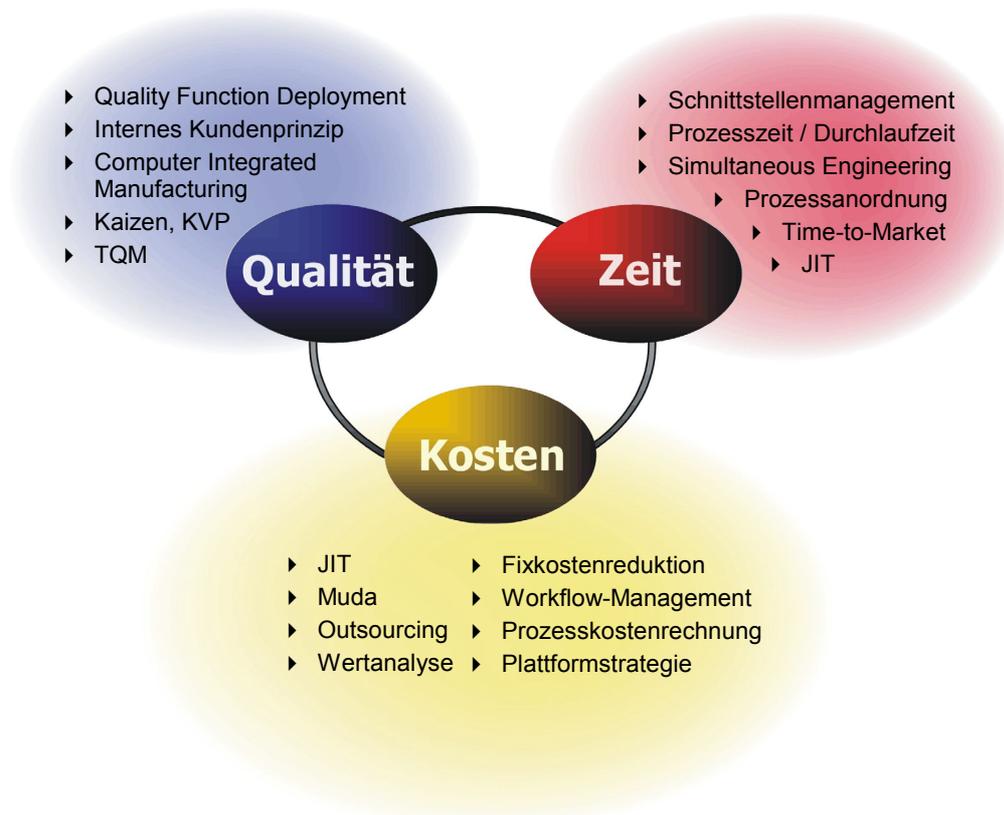


Abbildung 4
Mögliche Ansatzpunkte zur Prozessoptimierung

Anhang 1

Geschäftsprozessanalyse als Phase des BPR ⁶

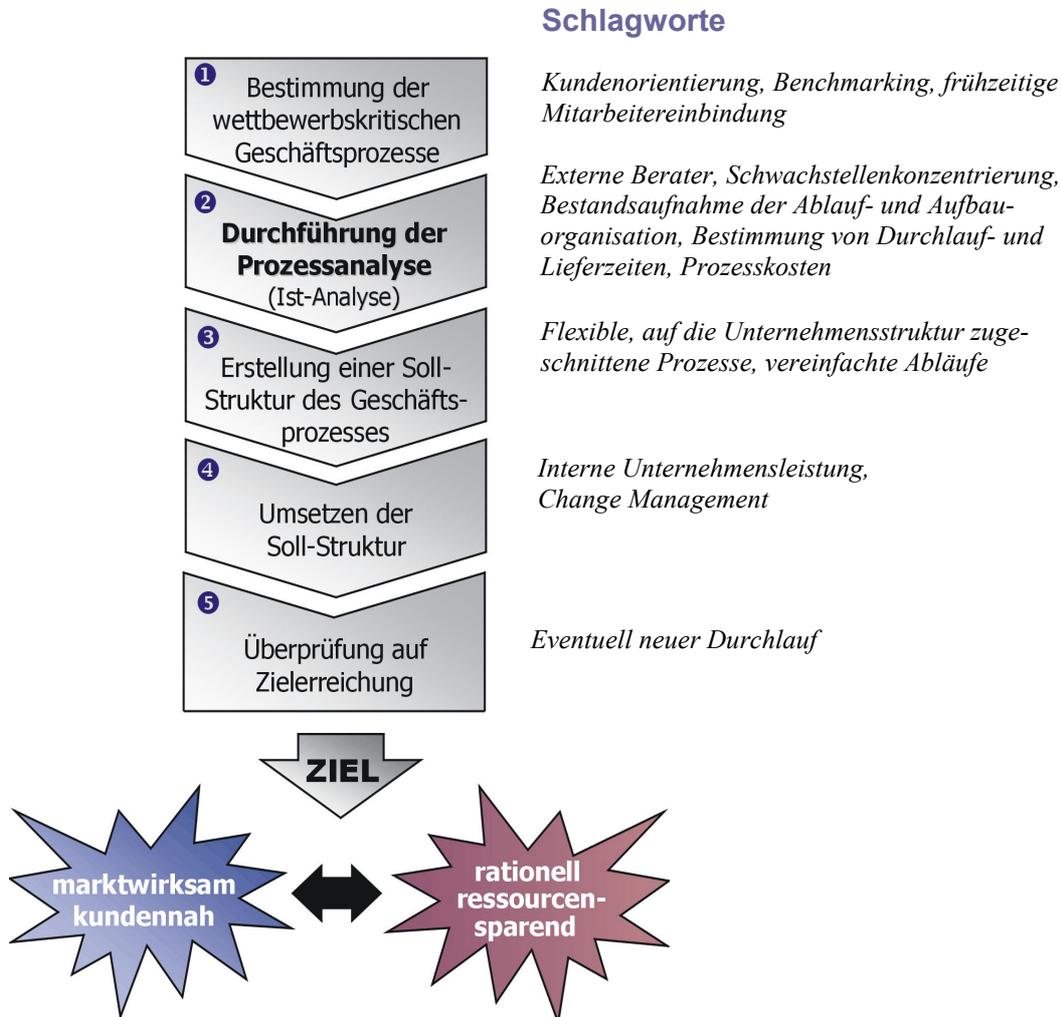


Abbildung 5

Die Prozessanalyse als Phase des BPR

Anhang 2

Methoden der Ist-Aufnahme: Vor- und Nachteile ⁷



Interview mit Manager	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Übergreifendes Bereichswissen ▶ Kompetenz ▶ Kenntnis der Mitarbeiter ▶ Geringer Zeitbedarf (nur eine Person pro Abteilung / Bereich wird befragt) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ „Soll-Denken“ ▶ Realitätsfremd ▶ Interviewer-Bias ⁸ ▶ Meist keine detaillierte Kenntnis der einzelnen Abläufe
Interview mit Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Realitätsnahe Angaben ▶ Möglichkeit der exakten Beschreibung der eigenen Tätigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evtl. mangelnde Kompetenz ▶ Zeitaufwendig (mehrere Personen pro Abteilung / Bereich werden befragt) ▶ Interviewer-Bias
Fragebogen	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Maximum an Daten in relativ kurzer Zeit ▶ Ergebnisse liegen schriftlich vor 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mangelhafter Rücklauf ▶ Zu ungenaue Daten ▶ Nachfrage bei anonymen Fragebögen nicht möglich
Workshop	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schneller als Einzelinterviews ▶ Lösungsansätze können schon angedacht werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zeitaufwendig ▶ Mehrere Mitarbeiter werden gleichzeitig von ihrer Arbeit abgehalten
Eigene Beobachtung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Unabhängig und objektiv ▶ Realitätsnahe Aufnahme ▶ Mitarbeiter werden kaum bei der Arbeit gestört 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Zeitaufwendig ▶ Mangelnde Kenntnis der betriebsinternen Abläufe
Analyse bereits vorhandenen Datenmaterials	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Geringer Zeitbedarf ▶ Teilweise schon aufbereitet 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Art, Vollständigkeit und Glaubwürdigkeit der Daten oft unbekannt ▶ Evtl. veraltete Daten

Kommentare

- ¹ Vgl. SCHNECK: Lexikon der Betriebswirtschaft
- ² Siehe auch: NÜSSEL: Reorganisation, Business Reengineering, Organisationsentwicklung und Lernende Organisation als Ansätze organisatorischer Gestaltung
- ³ **Schwachstellenanalyse**
Eine Schwachstellenanalyse soll Probleme und Schwachstellen, insbesondere im Bereich der Organisation, ausfindig machen. Sie arbeitet meist mit Hilfe der Checklisten- und Kennzahlentechnik. Checklisten sind Fragebögen, mit denen gezielt Fehlentwicklungen erfasst bzw. erkannt werden sollen. Dabei werden auch mögliche Lösungsalternativen angesprochen.
Die Kennzahlentechnik arbeitet mit einer Vielzahl von Kennzahlen, die man im Zeit- und/oder Branchenvergleich betrachtet.
- ⁴ **Prozesskostenrechnung**
Mit Hilfe der Prozesskostenrechnung werden Gemeinkosten verursachungsgerecht auf die Teilprozesse des Unternehmens verteilt. Dadurch kann man diejenigen Tätigkeiten und Prozessschritte identifizieren, die nur Kosten verursachen, aber nicht zur Wertschöpfung beitragen.
- ⁵ Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
HAID: Effizienz- und wertschöpfungsorientierte Prozessoptimierung
- ⁶ Vgl. KRÜGER: Mit der Geschäftsprozessanalyse Rationalisierungspotentiale erkennen und umsetzen.
- ⁷ Eigene Erfahrungen mit einer Ist-Aufnahme von Logistikprozessen bei BMW-Mini, Oxford. (Durchgeführt von ROI International Management Consultants, München)
Siehe auch: OLFERT / RAHN: Kompakt-Training Organisation
EHRMANN: Logistik
SCHMALEN: Grundlagen und Probleme der Betriebswirtschaft
- ⁸ **Interviewer-Bias**
Der Interviewer kann durch sein Auftreten (ungewollt) die Antworten beeinflussen.



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