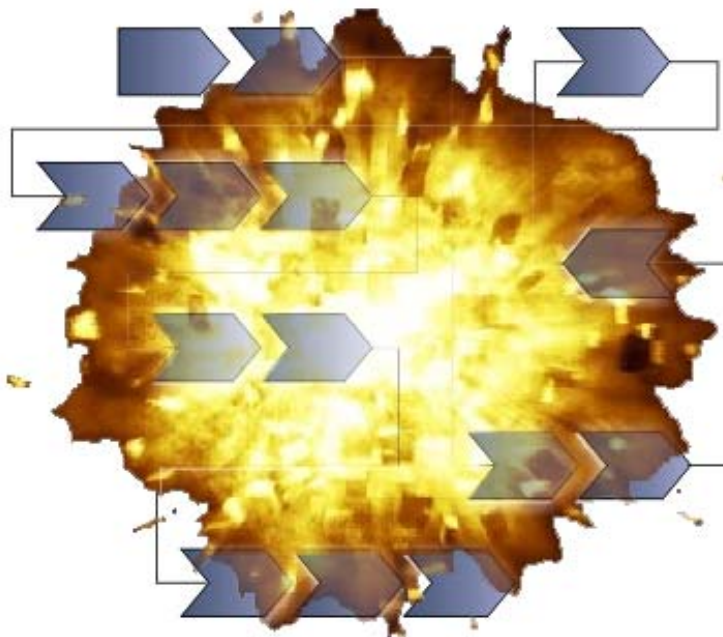




Ansätze zur Prozessoptimierung – Teil II

Revolutionärer Wandel durch Business Process Reengineering

- 1 Grundlegendes
- 2 Phasen des BPR
- 3 Bewertung
- 4 Erfolgsfaktoren



Warum?

„Beim Business Reengineering geht es nicht darum, die bestehenden Abläufe zu optimieren. Business Reengineering ist ein völliger Neubeginn - eine Radikalkur.“

(M. Hammer / J. Champy)

Ist ein Baum krank, so gibt es zwei Möglichkeiten vorzugehen: Entweder man düngt ihn, pflegt ihn und schneidet die welken und verdorrten Äste ab oder man reißt ihn vollständig aus dem Boden und pflanzt einen neuen.

Dieselben Möglichkeiten hat man, wenn man die Prozesse und den Aufbau eines Unternehmens optimieren will. Während eine Reorganisation nur einzelne Schwachstellen ausbessert, geht das Business Process Reengineering nach einer „Bombenwurf-Strategie“ vor:

Ohne Rücksicht auf Mitarbeiter und bestehende Strukturen wird das Unternehmen komplett umgekrempelt, um anschließend einen Neubeginn zu starten.

Zählte das BPR in den 90er Jahren noch als „Geheimwaffe“ bei Unternehmenskrisen, verbindet man den Begriff heute oft mit starken Personaleinsparungen, die damit unvermeidlich einherzugehen scheinen. Allerdings steckt im BPR nach wie vor ein hohes Potential. Und genau das macht das Konzept in Zeiten mit steigendem Wettbewerbsdruck auch in Zukunft interessant.

1 Grundlegendes

1.1 Was ist Business Process Reengineering?

Zu Beginn der 90er Jahre prägten die Autoren MICHAEL HAMMER und JAMES CHAMPY den Begriff des Business Process Reengineering (BPR, Business Reengineering, Business Redesign, Geschäftsprozessoptimierung).

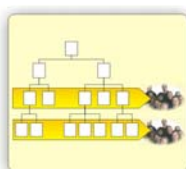
Darunter versteht man das fundamentale Überdenken und die radikale Neugestaltung des gesamten Unternehmens oder zumindest der wesentlichen Geschäftsprozesse. Im Mittelpunkt aller Aktivitäten steht dabei der Kunde und dessen Wünsche.¹

Während z.B. eine Reorganisation eher behutsame Änderungen nach sich zieht, zeichnet sich die Methode des Reengineering vor allem durch ihre Radikalität aus. Ziel ist es, erhebliche Verbesserungen in den Bereichen Qualität, Zeit, Kosten und Service zu erreichen.

Business Process Reengineering

Ganzheitlicher Ansatz, bei dem sämtliche Geschäftsprozesse im Unternehmen neu gestaltet werden.

Reengineering ist...



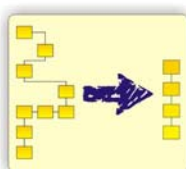
Kernprozess-orientiert

... konzentriert sich auf die aus Kundensicht wertschöpfenden Kernprozesse statt auf die funktionalen Abläufe.



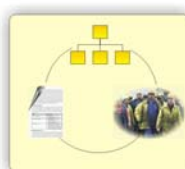
Kunden-orientiert

... stellt den externen und internen Kunden in den Mittelpunkt aller Überlegungen.



Tiefgreifend

... stellt die bestehenden Abläufe radikal in Frage („Grüne-Wiese-Ansatz“), um deutliche Verbesserungen zu erzielen.



Ganzheitlich

... richtet Strukturen, Mitarbeiter und Spielregeln auf die neuen Prozesse aus.



EDV-unterstützt

... nutzt alle Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologien bei der Gestaltung und Umsetzung der neuen Kernprozesse.

Abbildung 1

Kernelemente des BPR

(vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 167)

1.2 Zentrale Begriffe ²

Das Ziel und die Vorgehensweise des Business Process Reengineering wird klarer, wenn man sich einige seiner Schlüsselbegriffe ansieht:



Abbildung 2
Einige Schlüsselbegriffe des Business Process Reengineering.

Fundamental

Beim Überdenken der bestehenden Prozesse müssen sich Unternehmer, Führungskräfte und Mitarbeiter grundsätzlich die folgenden Fragen stellen:

- ▶ „Was tun wir?“
- ▶ „Warum machen wir diese Dinge?“ (Effektivität)
- ▶ „Warum machen wir diese Dinge auf diese Art und Weise?“ (Effizienz)

Hammer und Champy verdeutlichen dieses fundamentale „In-Frage-Stellen“ mit einem Beispiel aus dem Bankwesen. Eine dort häufig gestellte Frage ist: „Wie können wir die Kreditwürdigkeit unserer Kunden wirksamer überprüfen?“. Das beruht auf der vorherrschenden Ansicht, dass man die Bonität der Kunden auf jeden Fall kontrollieren müsse. Dabei wird allerdings übersehen, dass die Überprüfungskosten häufig höher sind als die möglichen Verluste aus unsicheren Kreditgeschäften.

Das Business Process Reengineering interessiert sich dagegen zuerst dafür, *was* ein Unternehmen tun muss. Erst im zweiten Schritt wird das *Wie*, die Vorgehensweise, beleuchtet.

Radikal

Radikales Redesign bedeutet, dass die bestehenden Strukturen und Vorgehensweisen im Unternehmen komplett in Frage gestellt werden. Man will völlig neue Wege zur Erledigung der Arbeit finden. Das BPR will also sämtliche Geschäftsprozesse neu gestalten und nicht nur einzelne Abläufe verbessern oder verändern. Dabei steht die Frage im Vordergrund:

„Wie müsste das Unternehmen heute, ausgehend von den aktuellen Marktanforderungen und dem aktuellen Stand der Technik, aussehen?“

Fundamental

- ▶ Warum machen wir die Dinge, die wir tun?
- ▶ Weshalb machen wir sie so und nicht anders?

Radikal

Alle Prozesse im Unternehmen werden in Frage gestellt und neu gestaltet.

Verbesserung um Größenordnungen

Wenn man im Zusammenhang mit BPR von „Verbesserungen um Größenordnungen“ oder gar von „Quantensprüngen“ spricht, so ist das wortwörtlich gemeint: Es geht nicht um Verbesserungen um 5 – 10 %. Ziel des BPR sind vielmehr Veränderungen um 30 % und mehr.

Verbesserung um Größenordnungen

Das BPR verspricht erhebliche Verbesserungen.

Aus der Praxis...

Optimierung der Lagerhaltung

„Ein internationales Großunternehmen betrieb weltweit zahlreiche Warenlager mit bis zu sechs verschiedenen Ebenen vom Zentrallager für ein ganzes Land bis zum Bezirkslager. Der Wert des globalen Warenbestands betrug rund zwei Milliarden Dollar.

Um diese enorme Kapitalbindung zu reduzieren, startete man ein Reengineering-Programm, das in kurzer Zeit einige wichtige Erkenntnisse lieferte: Jedes Lager operierte so, als ob es das einzige seiner Art in der Welt sei. Alle Artikel, auch die selten benötigten, wurden an jedem Standort bereitgehalten. [...] Nachdem man dies erkannt hatte, wurden die Lager reorganisiert und die Logistik zwischen ihnen koordiniert. [...] Ein umfangreiches Informationssystem schuf die notwendige Transparenz.

Jetzt wusste man in jedem Lager, wo welche Artikel abgerufen werden konnten, die am eigenen Standort fehlten. Die einzelnen Lager belieferten die Kunden nun direkt oder sie schickten Artikel an andere Lager, falls dies erforderlich war [...]

Das Ergebnis: Der Wert des globalen Lagerbestands sank von zwei Milliarden auf 500 Millionen Dollar. Zugleich verbesserte sich der Kundenservice.“

(Maletz: Fallstudien: Business Reengineering in der Praxis)

Induktives Denken

Anstatt nur Lösungsstrategien für bekannte Probleme zu entwickeln („deduktives Denken“), fordert das Business Process Reengineering von allen Beteiligten ein induktives Denken: Es sollen Lösungen für Probleme gefunden werden, die es noch gar nicht gibt, die aber in Zukunft auf das Unternehmen zukommen könnten.

Induktives Denken

Lösungen für Probleme finden, die es noch gar nicht gibt.

So sollen z.B. Produkte entwickelt werden, von denen die Kunden (noch) gar nicht wissen, dass sie sie überhaupt brauchen.

Aus der Praxis...

Induktives Denken bei Xerox

Xerox hat schon immer weit in die Zukunft gedacht: Als das Unternehmen Ende der 50er Jahre den ersten kommerziellen Kopierer auf den Markt brachte, wollte ihn kaum jemand haben. Nur wenige potentielle Käufer haben damals erkannt, dass das Gerät ein Problem lösen konnte, das bis dahin noch niemand bewusst verspürt hatte: Die Möglichkeit, ein Skript, ein Handout oder ein Protokoll an eine große Anzahl von Zuhörern oder Beteiligten zu verteilen.

Dieses Bedürfnis wuchs erst, nachdem Xerox seinen Kunden mit seinem Gerät die Möglichkeit dazu gegeben hatte. Und die Entwicklung gibt Xerox recht: Ein Kopiergerät kann man sich aus keinem Büro mehr wegdenken...

Übrigens: Xerox hätte die Patente fast an IBM verkauft, weil man finanziell stark unter Druck stand. IBM allerdings verzichtete dankend: Für ein solches Gerät gäbe es keine Interessenten...

(Hammer / Champy: Business Reengineering)

Prozessdenken – „Structure follows process“

Gegenstand des BPR sind die Kernprozesse im Unternehmen, also diejenigen Geschäftsprozesse, die für das Erreichen der Unternehmensziele maßgeblich sind. Das Denken in Prozessen stellt dabei eine neue Sichtweise dar:

Die traditionelle Form der funktionalen Arbeitsteilung zerlegt den Gesamtprozess in viele kleine Arbeitsschritte und überträgt die einzelnen Aufgaben an Spezialisten. Diese fühlen sich oft nur für ihre Tätigkeiten verantwortlich und berücksichtigen nicht den Gesamtprozess. Es entstehen viele Schnittstellen zwischen den einzelnen Arbeitsgängen und den Abteilungen, wodurch die Geschäftsprozesse nicht immer reibungslos ablaufen können. Wartezeiten, Missverständnisse oder Abstimmungsprobleme bremsen den Ablauf.

Prozessdenken
Ganzheitliches Betrachten der Geschäftsprozesse statt funktionalem Denken

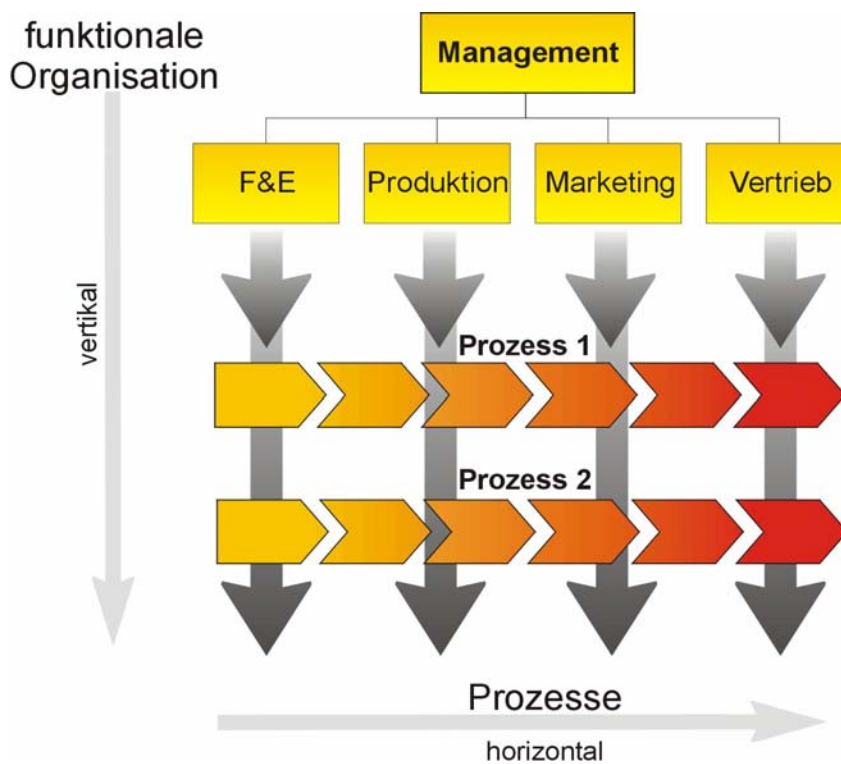


Abbildung 3
Während eine funktionale Organisation eine vertikale Sichtweise fördert (abteilungsintern), verlaufen die Prozesse über Abteilungsgrenzen hinweg (horizontal).

Für das Business Process Reengineering ist diese strikte Arbeitsteilung eine der Hauptursachen für schlechte Ergebnisse in den Bereichen Qualität, Zeit, Kosten und Service. Verbesserungen um Größenordnungen können deshalb nur dann zustande kommen, wenn man die strenge Arbeitsteilung auflöst, die funktionalen Strukturen durchbricht und die Geschäftsprozesse kundenorientiert und ganzheitlich betrachtet.

Aus diesem Grund fasst das BPR mehrere Aufgaben bzw. Arbeitsplätze zu einem zusammen, d.h. aus Spezialisten werden Generalisten. Man dehnt den Verantwortungsbereich eines Mitarbeiters so weit wie möglich aus (Empowerment) – wenn möglich auf den gesamten Prozess. Wenn ein Aufgabengebiet ein sehr umfangreiches Fachwissen voraussetzt, der Prozess

Empowerment

also für einen Bearbeiter zu komplex ist, kann man auch ein Team aus (spezialisierten) Experten bilden.

Durch ein solches Case Management werden Schnittstellen abgebaut und die Durchlaufzeiten gesenkt. Außerdem fördert man dadurch die Kundenzufriedenheit, weil der Kunde seine Ansprechpartner kennt und bei Problemen weiß, an wen er sich wenden kann.

Das BPR fordert also, sich von der herkömmlichen funktionalen Organisationsstruktur zu lösen und das Unternehmen nach den Kernprozessen auszurichten. Man gelangt von einer vertikalen zu einer horizontalen, prozessorientierten Organisationsstruktur.

Die Struktur soll somit den Ansprüchen der wichtigen Prozesse im Unternehmen folgen, und nicht umgekehrt: „Structure follows process“

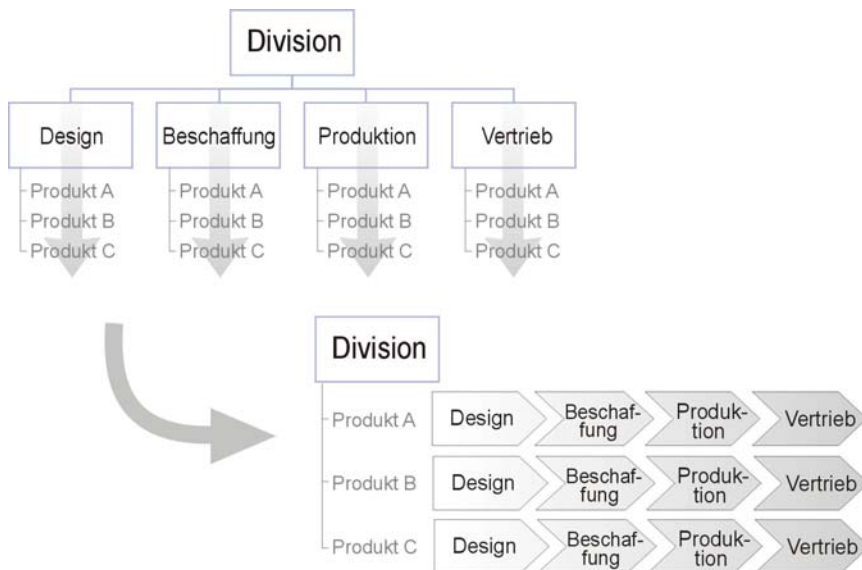
Case Management

Structure follows process

Prozessorientierte Organisationsstruktur

**Aus der Praxis...
„Structure follows process“ – Kodaks Weg von der vertikalen zur horizontalen Organisation**

Kodak hat das geschafft, was viele Unternehmen noch vor sich haben: Man hat seine funktionale Organisationsstruktur durchbrochen und sich zu einer divisionalen und prozessorientierten Organisation entwickelt.



Die Ausgangslage: Allein die Schwarz-Weiß-Abteilung von Kodak hat ihr Kostenbudget um 15 % überschritten. Stolze 42 Tage brauchte man, bis ein Auftrag ausgeführt wurde, ein Drittel aller Aufträge hatte teilweise große Verspätungen. Die Mitarbeiter in der Abteilung zählten zu den unzufriedensten bei Kodak.

Nachdem man eine prozessorientierte Struktur eingeführt hatte, änderte sich das Bild in der Abteilung komplett: Statt 15-prozentiger Überschreitung des Budgets wurde eine **Unterschreitung** um 15 % erzielt. Die Bearbeitungszeit für einen Auftrag konnte halbiert werden. Außerdem stieg die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich an.

(Vgl. Beyer: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement, S. 178)

Die Einführung einer prozessorientierten Struktur bietet somit für das Unternehmen viele Vorteile:



Abbildung 4
Vorteile der Prozessorganisation
(vgl. Beyer: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“)

2 Phasen des BPR³

Schlagworte



Kundenorientierung, Benchmarking, frühzeitige Mitarbeiterereinbindung

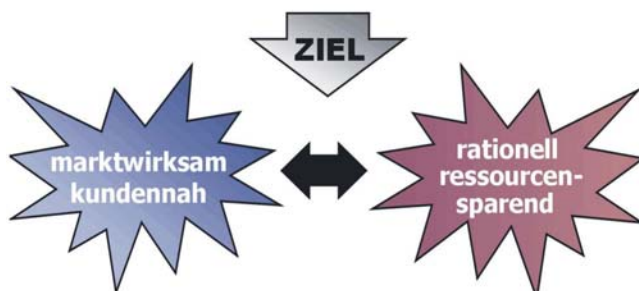
Externe Berater, Schwachstellenkonzentrierung, Bestandsaufnahme der Ablauf- und Aufbauorganisation, Bestimmung von Durchlauf- und Lieferzeiten, Prozesskosten

Flexible, auf die Unternehmensstruktur zugeschnittene Prozesse, vereinfachte Abläufe

Interne Unternehmensleistung, Change Management

Eventuell neuer Durchlauf

Abbildung 5
Grobeinteilung der BPR-Phasen



3 Bewertung

Von seinen Anhängern wird das Business Process Reengineering häufig als „Wunderwaffe“ gepriesen, mit der Unternehmen bestehende Krisen meistern oder drohende Probleme abwenden können. Allerdings können selbst eingefleischte „Reengineering-Fans“ nicht leugnen, dass bis zu 70 % aller BPR-Projekte scheitern.⁴ Ursache dafür sind meist grundlegende Fehler bei der Umsetzung.

50 – 70 % der BPR-Projekte bringen nicht den gewünschten Erfolg.

Wie erfolgreich ist das Business-Reengineering in der Unternehmenspraxis?



Abbildung 6
Erfolg des BPR in der Praxis
(vgl. Vahs: Organisation, S. 333)

➔ **Kapitel 4**
Erfolgsfaktoren des BPR

Das BPR bringt also nicht nur Vorteile und Chancen für ein Unternehmen, sondern birgt auch Nachteile und Risiken.

Als Vorteile kann man unter anderem nennen:

Vorteile

- ▶ Der Kunde steht im Mittelpunkt aller Aktivitäten.
- ▶ Neue Informations- und Kommunikationstechniken werden prozess- und kundenorientiert eingesetzt.
- ▶ Die Prozesse werden in ihrer Gesamtheit betrachtet, die einzelnen Funktionen treten in den Hintergrund.
- ▶ Durchlaufzeiten und Kosten sinken, die Qualität steigt.
So verringern sich beispielsweise die Schnittstellenprobleme, wenn die klassische funktionale Organisationsstruktur in eine prozessorientierte Organisationsstruktur umgewandelt wird.
- ▶ Nicht nur isolierte Verbesserung, sondern ganzheitlicher Ansatz
Anders als bei der Reorganisation bessert das BPR nicht nur Schwachstellen in einzelnen Abteilungen oder Bereichen aus, sondern betrachtet das komplette Unternehmen.

Das BPR ist ein radikaler Ansatz, dessen Risiken man nicht unterschätzen darf:



- ▶ **Funktionierende Strukturen werden eventuell zerstört.**
Nicht alles, was im Unternehmen bisher gemacht wurde, war schlecht. Viele alte Strukturen und Vorgehensweisen haben gut funktioniert. Da allerdings der Ansatz des BPR so radikal ist, besteht die Gefahr, dass man auch diese funktionierenden Strukturen aufgibt.
- ▶ **Widerstände bei den Mitarbeitern**
BPR führt häufig zu großem Personalabbau. Dadurch werden die Mitarbeiter verunsichert und identifizieren sich kaum noch mit dem Unternehmen.
Deshalb muss eine Reengineering-Maßnahme immer von einem umfassenden Change Management begleitet werden.
- ▶ **Es gibt keinen „10-Punkte-Plan“ für ein erfolgreiches Reengineering.**
Selbst Hammer und Champy betonen, dass es kein Rezept für ein erfolgreiches Reengineering gibt. Vielmehr stellt das BPR nur Hilfen, Techniken und Denkanstöße zur Verfügung.
- ▶ **BPR dauert sehr lange.**
Bis ein Reengineering erste Erfolge zeigt, kann es – je nach Größe des Unternehmens – schon ein bis zwei Jahre dauern.
- ▶ **Eine Prozessorientierung ist nicht immer sinnvoll.**
In vielen Bereichen, z.B. in der Forschung und Entwicklung sind vor allem Innovation und Kreativität gefragt. Hier geht es nicht um Routinetätigkeiten, die man als Prozess beschreiben kann.



Aus der Praxis...

Fehler bei der Umsetzung: „Sozialgefüge missachtet!“

„Ein großer amerikanischer Büromaschinenhersteller wollte mit einem Reengineering-Projekt die Produktivität seiner Service-Abteilung steigern.

Die Analyse ergab, dass die Wartungstechniker in den zahlreichen Lagern, in denen sie sich ständig mit Ersatzteilen versorgten, Kaffeepausen einlegten und sich mit ihren Kollegen unterhielten. Klarer Fall, glaubte man zunächst im Management: Hier wurde Zeit vergeudet. Konsequenz: Schluss mit den „Kaffeekränzchen“.

Das Ergebnis war jedoch völlig anders als erwartet: Die Produktivität der Techniker sank. Erst eine genauere Analyse durch ein Soziologen-Team ergab, dass das Management das soziale Beziehungsgeflecht und die Funktion der Kaffeepausen komplett missverstanden hatte: Bei den Gesprächen ging es nicht um privates Geplauder, sondern um konkrete Erfahrungen aus der täglichen Arbeit. Gegenseitig vermittelten sich die Mitarbeiter Tipps und Tricks, die in keinem der umfangreichen Handbücher zu finden waren.

Die „Kaffeekränzchen“ wurden wieder eingeführt.“

(Maletz: Fallstudien: Business Reengineering in der Praxis)

4 Erfolgsfaktoren

50 – 70 % aller Reengineering-Projekte scheitern, weil bei der Umsetzung gravierende Fehler gemacht werden. Deshalb ist es wichtig, die Faktoren zu kennen, die für den Erfolg des Business Process Reengineering entscheidend sind:



Abbildung 7

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Business Reengineering

Dabei zählen motivierte und kompetente Mitarbeiter und ein erfolgreiches Change Management auch generell zu den Erfolgsfaktoren eines Unternehmens.

➔ **BWL-Online**
Erfolgsfaktoren

Interessante Literatur zum Thema

Demmer, Christine

Rosskur gegen hausgemachte Krisen. Was ist eigentlich „Business Process Reengineering“? In: Süddeutsche Zeitung, 09.02.2002

url: <http://www.sueddeutsche.de/index.php?url=karriere/erfolggeld/36305>

Hammer, Michael / Champy, James

Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. Campus Verlag. Frankfurt, New York, 1994⁴

Schnetzer, Ronald

Business Process Reengineering kompakt und verständlich. Praxisrelevantes Wissen in 24 Schritten. Vieweg Verlag. Braunschweig, Wiesbaden, 1999

Interessante Links im Internet (Stand 03/2003)

- ▶ http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/orgproz_2.htm
Rainer Kämpf und Marco Pietsch: „Vom Taylorismus zu Prozessorientierung und Workflow-Management“
Beitrag mit Informationen über BPR
- ▶ <http://www.themanagement.de/Knowledgebase/Management/BPR.htm>
Internet-Portal mit vielen Links zum Thema BPR
- ▶ <http://www.sdm.de/download/publikationen/businessprocreeng/businessprocreeng.htm>
Sebastian Kutscha: „Business Process Reengineering – revolutionäres Konzept oder Modeerscheinung?“
Ausführlicher Artikel über BPR
- ▶ <http://www.sueddeutsche.de/index.php?url=karriere/weiterbildung/38775>
SZ – Management-Lexikon
- ▶ http://www.ephorie.de/hindle_reengineering.htm
Kurzer Einstieg ins Thema BPR

Kommentare

- ¹ Vgl. HAMMER / CHAMPY: Business Reengineering
- ² Vgl. BEYER: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement
BEYER: Unterlagen zur Vorlesung „Synergiemanagement“. Kapitel Geschäftsprozesse
HAMMER / CHAMPY: Business Reengineering
HOCHWIMMER: Neue Restrukturierungsansätze im Wertschöpfungsprozess einer Unternehmung
KUTSCHA: Business Process Reengineering – revolutionäres Konzept oder Modeerscheinung?
SCHNETZER: Business Process Reengineering kompakt und verständlich
url: http://www.ebz-beratungszentrum.de/organisation/themen/orgproz_2.htm
- ³ Vgl. KRÜGER: Mit der Geschäftsprozessanalyse Rationalisierungspotentiale erkennen und umsetzen.
- ⁴ Vgl. SCHNETZER: Business Process Reengineering kompakt und verständlich