

Organisation

## Prozessorientierte Unternehmensorganisation

von Prof. Dr. Steffen Schwarz, Erfurt\*

Die ersten Erfahrungen auf dem Gebiet der Geschäftsprozessoptimierung wurden in den USA bereits in den 80er Jahren gesammelt. Aber schon 1994 wurde die deutsche Ausgabe des Standardwerkes „Business Reengineering“ von Hammer und Champy veröffentlicht. Das Buch ist noch heute spannend zu lesen und schildert das typisch „radikale“ amerikanische Business Process Reengineering, oft auch BPR abgekürzt. „Radikal“ deshalb, weil es in amerikanischen Unternehmen schon immer üblich war, grundlegende Umgestaltungen – teilweise auch auf Kosten vieler Arbeitsplätze – vorzunehmen. Jedoch passen derartige grundlegende Umgestaltungen in vielen Fällen nicht zur europäischen oder deutschen Mentalität, was zu einer etwas abgemilderten Form des Business (Process) Reengineering in Deutschland und Europa geführt hat. Business Process Reengineering übersetzt man mit „Geschäftsprozess Neugestaltung“ ins Deutsche, wobei sich aber seit vielen Jahren der Begriff „Geschäftsprozessoptimierung“ in der Wirtschaftssprache eingebürgert hat.

Ich möchte an dieser Stelle den oben angedeuteten amerikanisch-deutschen Mentalitätsunterschied nicht weiter diskutieren, sondern den gegenwärtigen Stand der Geschäftsprozessoptimierungs-Praxis darstellen, da hierzu seit den 90er Jahren auch reichhaltige Erfahrungen in deutschen Unternehmen vorliegen.

**Darstellung der Gegenwart**

Viele Großunternehmen haben seit Mitte der 90er Jahre Prozessoptimierungs-Projekte durchgeführt und dabei, wie wir später sehen werden, Hierarchien abgeflacht und Mitarbeiter eingespart. Aber auch viele kleine und mittlere Unternehmen haben z.B. im Rahmen von ISO-Zertifizierungen derartige Projekte durchgeführt und dabei kundenorientiert ihre wichtigsten Geschäftsprozesse (Angebotserstellung, Auftragsabwicklung, etc.) neu gestaltet.

Im Folgenden soll zunächst eine auch für kleine und mittelständische Unternehmenerprobte Vorgehensweise dargestellt werden. Es soll schließlich aufgezeigt werden, dass der Prozessgedanke in der Unternehmensorganisation mittlerweile eine große Praxisbedeutung erlangt hat.

**Für KMU erprobte Vorgehensweisen**

### 1. Drei typische Unternehmenskrankheiten

#### 1.1 Wenig ausgeprägte Kundenorientierung

Kundenorientierung muss sich sowohl am externen als auch am internen Kunden ausrichten. Der externe Kunde ist Auftraggeber oder Lieferant, steht also in der Wertschöpfungskette außerhalb des Unternehmens. Aber auch das Prinzip des internen Kunden, also Produktion als

\* Der Autor ist Professor der FH Erfurt, e-mail schwarz@fh-erfurt.de

Kunde des Einkaufs, Vertrieb als Kunde der Produktion, etc., ist in vielen Unternehmen wenig ausgeprägt.

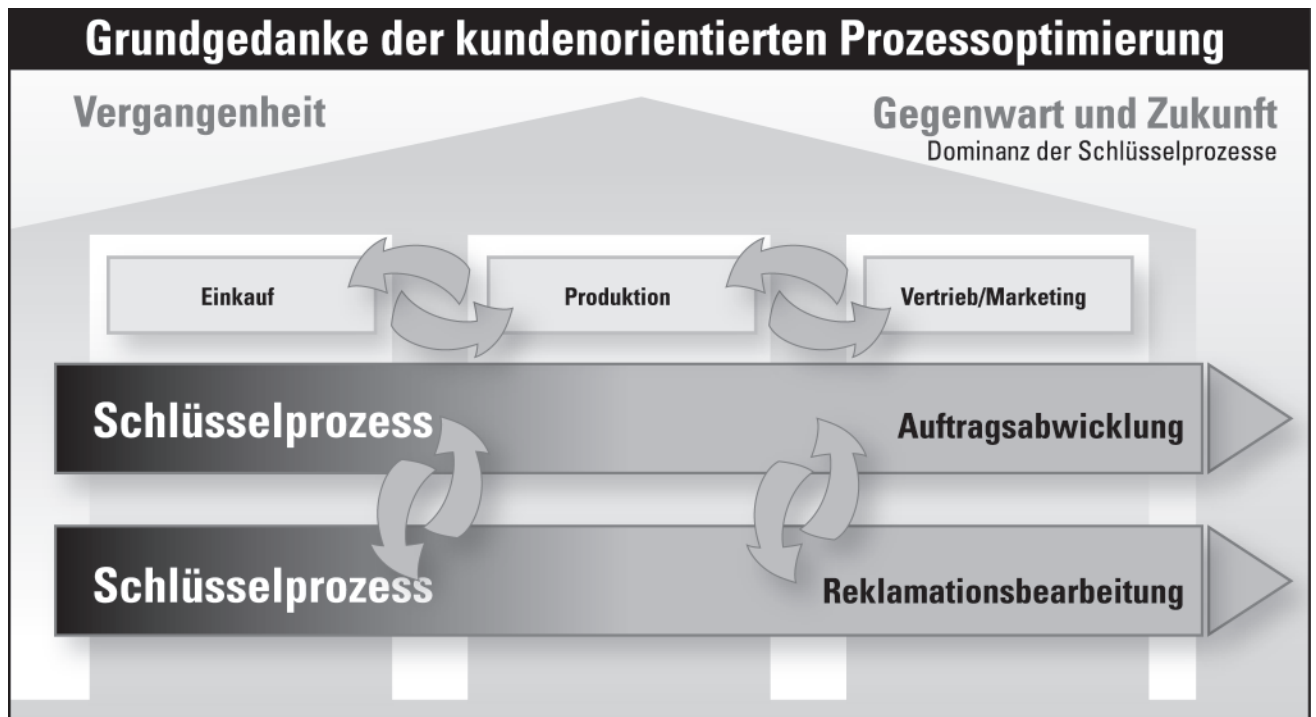
**1.2 Über Jahre gewachsene Organisationsstrukturen und Abläufe, die sich mehr an Personen als an Marktbedürfnissen ausrichten**

Es ist weithin akzeptiert, dass die Organisationsstrukturen und Abläufe (= Prozesse) der Unternehmensstrategie folgen sollten, die sie auf die Marktbedürfnisse ausrichten. Keinesfalls sollten sich Organisationsstrukturen an einzelnen Personen ausrichten und dabei die Kundenanforderungen aus dem Auge verlieren.

**1.3 Hoher Grad der Arbeitsteilung mit naturgemäß vielen Schnittstellen**

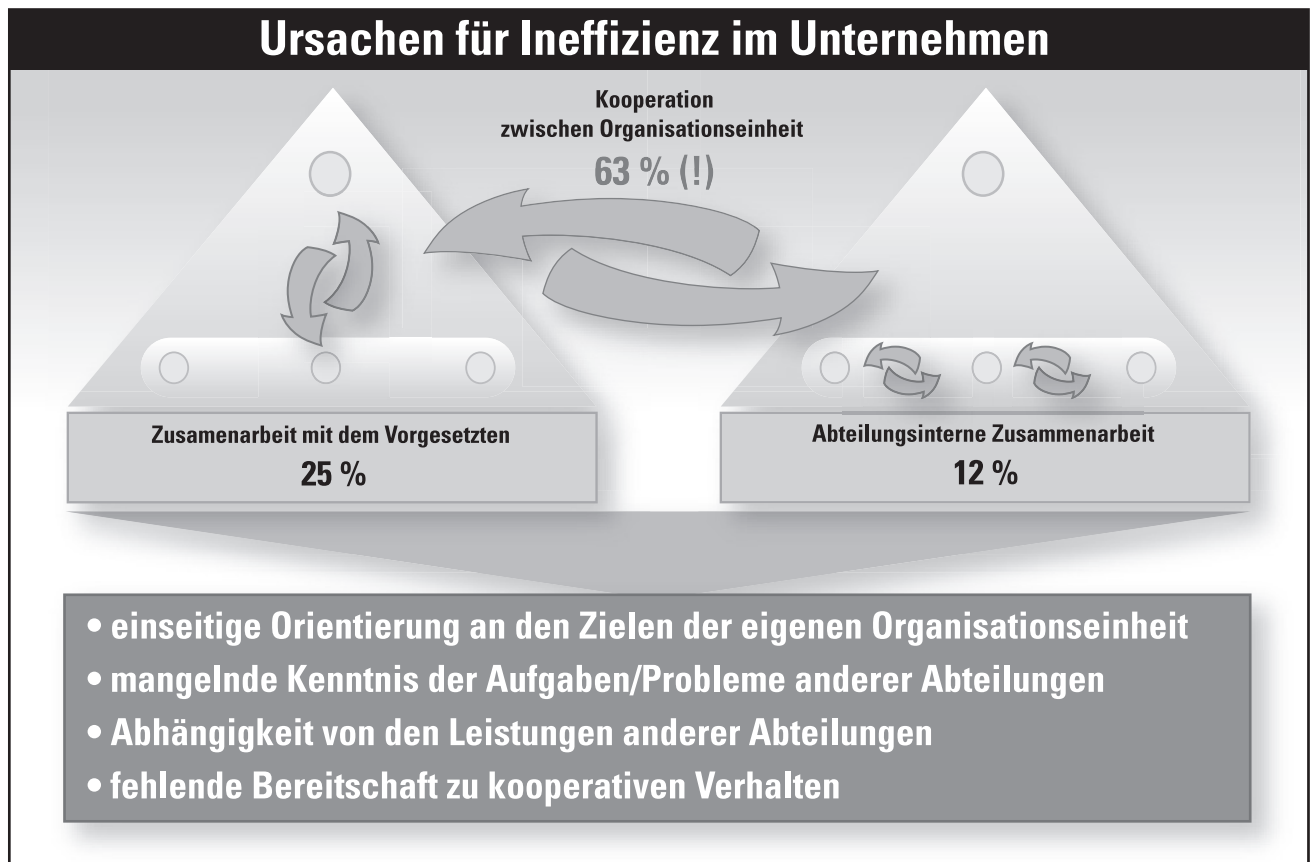
Die überwiegende Zahl deutscher Unternehmen ist nach wie vor nach Funktionen (Einkauf, Produktion, Vertrieb, etc.) in Abteilungen organisiert. Das Wort „Abteilung“ birgt das Problem schon in sich: Die einzelnen Organisationseinheiten sind voneinander abgeteilt.

Abb. 1: Grundgedanke der kundenorientierten Prozessoptimierung



Gefordert wird nicht mehr das Denken in Abteilungen, sondern in Geschäftsprozessen. Künftig zählen einfache, schnittstellenarme Abläufe und teambezogene Aufgabenstellungen. Die nachfolgende Abbildung zeigt, dass die häufigste Ursache für Ineffizienzen in Unternehmen in Abstimmungsproblemen zwischen Abteilungen zu finden ist. Es sind hierbei weniger die absoluten Prozentsätze (vgl. Wunderer, R.: Führung und Zusammenarbeit, Stuttgart 1993) als die Reihenfolge der Verschwendungsursachen zu beachten.

Abb. 2: Ursachen für Ineffizienz in Unternehmen



Nachfolgende empirische Erkenntnisse untermauern nochmals die Notwendigkeit einer kundenorientierten Prozessoptimierung, wobei hier wiederum nicht die absoluten Zahlen, sondern die daraus ableitbaren Trends das Wichtige sind:

#### Empirische Erkenntnisse

- Es ist 5mal teurer, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden zu behalten.
- Nur maximal 20 Prozent der unzufriedenen Kunden beschweren sich bei Ihnen.
- Jeder unzufriedene Kunde wird seine Erfahrungen mindestens 9 anderen Personen mitteilen.
- 68 Prozent der unzufriedenen Kunden wandern wegen schlechter Servicequalität ab.

Zusammenfassend kann man sagen, dass den externen Kunden nicht die internen Abteilungsstrukturen eines Unternehmens interessieren, sondern wie pünktlich und in der erwarteten Qualität sein Auftrag oder seine Reklamation abgewickelt wird. Bevor nun auf die Vorgehensweise zur Geschäftsprozessoptimierung eingegangen wird, noch der Hinweis, dass eine prozessorientierte Umgestaltung der Organisation nicht als isoliertes Projekt durchgeführt werden kann, sondern als ganzheitlicher Ansatz anzusehen ist.

Nur wenn die Unternehmensführung den Optimierungsprozess aktiv unterstützt, kann das Projekt erfolgreich sein. Die Unternehmenskultur muss durch gegenseitiges Vertrauen, der Führungsstil kooperativ, d.h. durch Eigenverantwortung der Mitarbeiter gekennzeichnet sein.

## 2. Vorgehensweise zur Geschäftsprozessoptimierung

### Schritt 1: Identifikation der Schlüsselprozesse

Unabdingbare Voraussetzung für die Durchführung einer Prozessoptimierung ist zuerst eine klare Unternehmensstrategie, die aus den zukünftigen Kundenanforderungen und der Unternehmensvision abgeleitet wurde. Denn nichts ist fataler, als weiterhin die falschen Dinge zu tun, aber dabei immer effizienter zu werden.

Darauf aufbauend, besteht der erste Schritt in der Identifikation der Schlüsselprozesse des Unternehmens. Die höchste Priorität erhalten die Prozesse im Unternehmen, die sowohl eine hohe Kundenattraktivität als auch ein hohes Verbesserungspotenzial besitzen. Klassische Beispiele der Praxis sind die Auftragsabwicklung und das Reklamationsmanagement. Beginnen Sie mit der Optimierung von ein bis zwei Schlüsselprozessen, keinesfalls mit mehr, sonst verzetteln Sie sich.

**Priorität besitzen  
Prozesse mit hoher  
Kundenattraktivität**

### Beispiel

Ich möchte die einzelnen Schritte zur Geschäftsprozessoptimierung anhand des fiktiven Handwerksbetriebes „Die Heizungsmeister“ im Baunebengewerbe erläutern. „Die Heizungsmeister“ haben sich intensive Gedanken zur Unternehmensstrategie gemacht und dabei u.a. festgestellt, dass in einem rezessiven Neubaumarkt vor allem der Ersatz von veralteten Heizungsanlagen noch eine solide Geschäftsgrundlage bieten kann.

Bei der Analyse der Schlüsselprozesse ergibt sich sehr schnell, dass vor allem die Prozesse „Neukundenakquisition“ und „Auftragsabwicklung“ optimiert werden müssen. Höchste Priorität hat eindeutig die Neukundenakquisition, die auch in den weiteren Schritten dargestellt werden soll.

### Schritt 2: Prozessanalyse

Im zweiten Schritt werden für die ausgewählten Schlüsselprozesse Prozessoptimierungs-Teams gebildet. Die Teams bestehen aus mindestens einem Repräsentanten aller Bearbeitungsstufen der jeweiligen Prozesskette. Gemeinsam mit den Mitgliedern dieser Teams wird in einem max. eintägigen Workshop der Prozess in seiner Ist-Situation abgebildet und bestehende Unzugänglichkeiten, Fehlerquellen, Doppelarbeiten usw. identifiziert. Anschließend werden konkrete Verbesserungsziele quantitativer und qualitativer Art formuliert. Im Einzelnen sind folgende Fragen zu beantworten:

**Bildung von  
Prozessoptimierungs-  
teams**

- Wie sieht die Prozesskette aus?
- Mit welchen Kennzahlen lässt sich der Prozess messen (z.B. Lieferzeit 6 Wochen)?

- Was ist wertschöpfend in den Augen der externen und internen Kunden?
- Wo lassen sich Schwachstellen lokalisieren und was sind die Ursachen?
- Welche ehrgeizigen Verbesserungsziele wollen wir uns setzen (z.B. Lieferzeit 3 Wochen)?

### Beispiel

Der Schlüsselprozess mit dem größten Verbesserungspotenzial und der höchsten Kundenattraktivität bei den „Heizungsmännern“ ist die Neukundenakquisition. Am Workshop nehmen der Geschäftsführer, der Kalkulator, der für die Angebote zuständig ist, die zwei Meister und zwei der insgesamt sechs Poliere teil.

Als Anfangsschritt wird die Zielgruppe definiert: Eigentümer von Ein- und Zweifamilienhäusern, deren Heizungsanlage saniert werden muss, d.h. sie ist älter als 20 Jahre und/oder entspricht nicht mehr dem Bundes-Immissionsschutzgesetz. Eigentümer von Mehrfamilienhäusern oder von Eigentumswohnungen sollen nicht angesprochen werden, da dort die Entscheidungsstrukturen zu kompliziert sind. Eigentümer von Gewerbegebäuden sollen ebenfalls nicht aktiv akquiriert werden, da hier der Preiswettbewerb mit großen Heizungsbaubetrieben zu intensiv ist.

Da der Prozess der Neukundenakquisition bisher unsystematisch durch vereinzelte Zeitungsanzeigen, persönliche Kontakte und Weiterempfehlungen erfolgte, wird er nun in seinen Einzelschritten festgehalten. Für jeden Prozessschritt wird der Verantwortliche festgehalten. Am besten nimmt man für die Schritte Moderationskarten, die man auf einer Pinnwand anordnet, um auch Änderungen in der Reihenfolge einfach vornehmen zu können. Allein die Dokumentation des Prozesses (was z.B. auch bei der ISO-Zertifizierung gefordert wird) löst meist schon eine konstruktive Diskussion unter den beteiligten Mitarbeitern aus, was man besser machen könnte.

### Schritt 3: Optimierung und Neugestaltung der Prozesse

Die Optimierung und Neugestaltung des Prozesses ist Inhalt des dritten Projektschrittes. Gemeinsam mit den Teams wird in einem wiederum max. eintägigen Workshop an folgender Fragestellung gearbeitet: Wenn wir – unter Berücksichtigung unseres heutigen Know-Hows und unserer Erfahrungen – den Prozess auf der grünen Wiese neu entwerfen könnten, wie würden wir ihn gestalten? Hier ist schon auf den ersten Blick ersichtlich, dass es nicht um graduelle Verbesserungen, sondern um tief greifende Veränderungen in den Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität geht. Die Stellhebel zur Neugestaltung orientieren sich dabei an folgenden Grundprinzipien:

- Zuordnung mehrerer Prozessschritte auf eine Stelle/Organisationseinheit (= Aufgabenzusammenfassung),
- Verzicht auf Aufgaben mit niedriger Wertschöpfung (= Aufgabenwegfall),

**Team erarbeitet gemeinsam die Optimierung und Neugestaltung**

- Verlagerung von Entscheidungen auf die Mitarbeiterebene (= Hierarchieabbau),
- Gleichzeitige Durchführung von Prozessschritten (= Parallelisierung von Prozessvarianten),
- Verzicht auf Einheitsregelungen für alle Konstellationen (= Festlegung von Prozessvarianten),
- dezentrale Verfügbarkeit einheitlicher Daten (= Nutzung von Informationstechnologie),
- Verlagerung von Aufgaben an andere Unternehmen (= Outsourcing/Partnerschaften).

**Neugestaltung orientiert sich an Grundprinzipien**

### Beispiel

„Die Heizungsmänner“ treffen sich zwei Wochen nach dem Workshop zur Prozessanalyse an einem Freitag Nachmittag und vereinbaren auf Basis des auf Pinnwänden dokumentierten Prozesses zur Neukundenakquisition folgende Verbesserungen:

- Der Geschäftsführer holt Angebote für ein softwarebasiertes Kundeninformationssystem (KIS) ein.
- Der Kalkulator beschafft die Adressen von allen Ein- und Zweifamilienhäusern, die im Radius von 50 km um den Firmensitz vor mehr als 20 Jahren gebaut wurden.
- Der Geschäftsführer und der Kalkulator erstellen ein Falblatt, auf dem die Leistungen der „Heizungsmänner“ bei der Sanierung von Heizungsanlagen in Ein- und Zweifamilienhäusern dargestellt werden.
- Die Meister und Poliere erhalten die vom Kalkulator beschafften Adressen in einem festgelegten Umkreis jedes Hauses, in dem sie tätig sind, und bekommen die Aufgabe diese persönlich zu besuchen, um festzustellen, ob tatsächlich Bedarf und Interesse an einer Heizungssanierung besteht.
- Alle Kontakte sollen von den Meistern und Polieren in das KIS eingepflegt werden. Die bestehenden Kunden werden vom Kalkulator und seiner Mitarbeiterin eingepflegt. Alle Kunden erhalten ein schriftliches Angebot für einen Wartungsvertrag, das von der Mitarbeiterin – soweit der Kunde nicht von selbst antwortet – zwei Wochen nach Versand nachtelefoniert wird. Das bedeutet natürlich auch, dass pro Woche nur so viele Angebote verschickt werden dürfen, wie zwei Wochen später nachtelefoniert werden können.
- Eine „Kunden werben Kunden“ – Aktion wird für das zweite Halbjahr geplant. Der Geschäftsführer und der Kalkulator werden hierfür ein Falblatt erstellen, das die Meister und Poliere bei jedem Kunden übergeben werden.

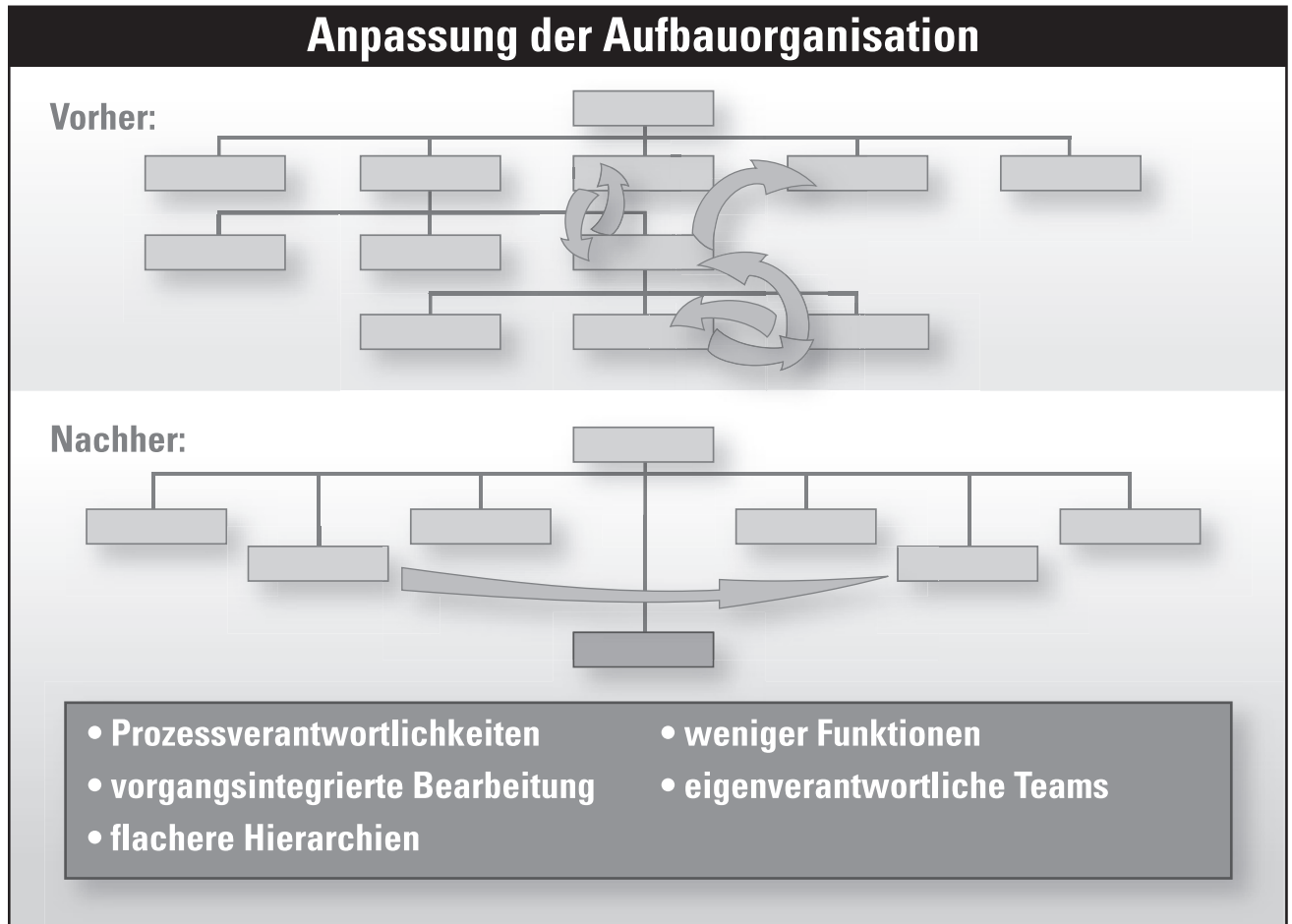
### Schritt 4: Anpassung der Aufbauorganisation

Um die neu gestalteten Prozesse im Unternehmen zu verankern, ist im vierten Schritt eine Anpassung der Aufbauorganisation erforderlich. Je nach unternehmensspezifischer Situation steht dabei die Festlegung und Benennung von Prozessverantwortlichen, die Abflachung der Hierarchie, die Einrichtung von selbststeuernden Teams oder die vorgangsintegrierte Bearbeitung im Vordergrund. Es ist selbstverständlich, dass die Eingrif-

**Intensive Einbindung der Betroffenen**

fe in die Aufbauorganisation nur unter intensiver Einbindung der Betroffenen erfolgen. In der Praxis kommt der Anstoß oftmals sogar von den Mitarbeitern selbst, die im Rahmen der Workshops feststellen, dass die historisch gewachsenen Organisationsstrukturen den natürlichen Prozessabläufen nicht mehr entsprechen.

Abb. 3: Anpassung der Aufbauorganisation



Zweifellos ist die Anpassung der Organisationsstrukturen der schwierigste Schritt im Rahmen der Geschäftsprozessoptimierung. Eine häufig anzutreffende Anpassungsmaßnahme ist seit Ende der 90er Jahre die Einrichtung von Kundenbetreuungsteams, die den Kunden nach dem Prinzip „one face to the customer“ aus einer Hand vom Akquisitionsgespräch, über die Auftragsabwicklung bis zur Reklamationsabwicklung betreuen.

#### Einrichtung von Kundenbetreuungsteams

Denkt man aber den Prozessgedanken zu Ende, dürfte es keine funktionale Aufbauorganisation mit den übergeordneten „Abteilungen“ Einkauf, Produktion, Verkauf, etc. mehr geben. In der Praxis ist aber dieser Organisationstyp immer noch überwiegend anzutreffen. In einigen Fällen trifft man Prozessverantwortliche, z.B. für Auftragsabwicklung an und es entsteht eine Matrixorganisation, die – ähnlich wie im Produktmanagement in Großunternehmen – einen gewissen Konflikt an den



Schnittstellen zwischen funktionaler (vertikale Struktur) und prozessorientierter (horizontale Struktur) Organisation entstehen lässt (siehe Abbildung 3). In noch selteneren Praxisfällen wird tatsächlich das gesamte Unternehmen prozessorientiert organisiert (siehe hierzu den Beitrag „Customer Relationship Management: Ein umsetzbares Konzept für den Mittelstand?“ in Nummer 9/2003).

### Beispiel

„Die Heizungsmänner“ beschließen folgende Änderungen in der Aufbauorganisation:

- Die Meister und Poliere sind für die Neukundenakquisition und Auftragsabwicklung aller für sie im KIS gekennzeichneten Adressen verantwortlich. Sie erstellen auch die Angebote eigenverantwortlich. Jeder Kunde hat also nur einen Ansprechpartner, dessen Entlohnungsstruktur entsprechend erfolgsorientiert angepasst wird.
- Der Kalkulator wird nur bei schwierigen Angeboten von den Meistern und Polieren konsultiert. Ansonsten konzentriert er sich zukünftig auf das Controlling des Handwerksbetriebes, die Gestaltung neuer Marketing-Aktionen und den Kontakt zu den Zulieferanten, um u.a. neue technische Trends frühzeitig zu erfassen.
- Der Geschäftsführer kann sich voll auf die Strategie, die prozessorientierte Neugestaltung und die Finanzen des Betriebes konzentrieren. Über verstärkte Verbandsarbeit bildet er zusätzlich ein Netzwerk zu vermögenden „Top-Kunden“.

### 3. Voraussetzungen für das Gelingen

Es ist unstrittig, dass der Weg vom funktionalen hin zum prozessorientierten Unternehmen von den Geschäftsprozessen über die Unternehmenskultur bis hin zu den Führungssystemen nicht in wenigen Wochen oder Monaten machbar ist. Denn: Die Veränderung beginnt im Kopf. Es gibt zwei entscheidende Voraussetzungen für eine erfolgsversprechende Neuausrichtung des Unternehmens:

- Der Veränderungsprozess muss von ganz oben in der Hierarchie gewollt, gefördert und gelebt werden. Nur dann entsteht auch die Bereitschaft im mittleren Management und bei den Mitarbeitern.
- Die Unternehmensführung muss davon überzeugt sein, dass die Mitarbeiter zu Teamarbeit fähig sind, dass sie Freiräume als Ansporn verantwortungsvoll nutzen und dass sie sich weiterentwickeln, wenn ihnen dazu Gelegenheit geboten wird. Dass der Weg vom funktionalen hin zum prozessorientierten Unternehmen, von den Geschäftsprozessen über die Unternehmenskultur bis hin zu den Führungssystemen nicht in wenigen Wochen zu erreichen ist, ist evident.

#### Quellenverzeichnis

Hammer, M.; Champy, J.: *Business Reengineering*, Frankfurt/M. 1994  
Wunderer, R.: *Führung und Zusammenarbeit*, Stuttgart 1993

**Prozess muss von allen gewollt, gefördert und gelebt werden**