

Erhöhter Wettbewerbsdruck und die Möglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zwingen immer mehr Unternehmen, sich mit dem Thema der Optimierung und Gestaltung bis hin zur fundamentalen Umstrukturierung ihrer Geschäftsprozesse auseinanderzusetzen. Eine zielorientierte Vorgehensweise bereits während der Analyse- und Konzeptionsphase in einem „Business Engineering“-Projekt ist eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg des Projektes.

GESCHÄFTSPROZESSGESTALTUNG UND -OPTIMIERUNG

Die Neu- oder Umgestaltung der Schlüsselprozesse und die Nutzung vorhandener Technologien führt nicht nur zu einer gravierenden Senkung der Kosten, Verkürzung der Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten sowie zu einer Steigerung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen [1, 7], sondern hat auch die Flexibilisierung der betriebsinternen und -übergreifenden Geschäftsprozesse zum Ziel.

Erst die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht dem einzelnen Unternehmen im Netzwerk mit „Partnern“ als „virtuelles Unternehmen“ zu agieren. Insbesondere wenn Unternehmen vor der Einführung einer neuen Systemlandschaft stehen, bietet sich ihnen die Chance, bestehende Geschäftsprozesse und Organisationen in Frage zu stellen, um einen Nutzen durch Geschäftsprozessoptimierung, -gestaltung, Neustrukturierung bzw. kundenbezogene Umstrukturierung unternehmensübergreifender Schlüsselprozesse zu erzielen [2]. Dabei geht es nicht nur darum, Rationalisierungspotential freizusetzen, um die Produktivität zu erhöhen, sondern Unternehmen sollten sich dadurch auch echte Kernkompetenzen aneignen.

Eine strukturierte Vorgehensweise stellt einen wesentlichen Erfolgsfaktor eines solchen Projektes dar. Zu diesem Zweck hat PLAUT eine Methode und ein Werkzeug („PPA Tool“) entwickelt, welche während der Phasen Analyse, Ge-

schäftsprozeßbewertung (mit Benchmarking) und Sollkonzeption eingesetzt werden und folgenden Anforderungen genügen:

- Strukturierung der Unternehmensprozesse
- zentrale Haltung aller Analyse- und Auswertungsdaten (RDBMS)
- graphische Darstellung der Prozesse (eEPK, EPK, process mapping)
- Bewertung und Positionierung aller Prozesse (PLAUT Prozeß Portfolio)
- Ermittlung der Prozeßzeiten und -kosten, Benchmarking
- Problem/Chancen, Stärken/Schwächen-Profil
- Sollanforderungen (Funktionalität)
- Mengengerüst und Dokumentenflußanalyse
- Ermittlung des Abdeckungsgrades bei Standardsoftware.

Der Nutzen ergibt sich aus

- Reduktion der Prozeßkosten und -zeiten
- Vereinfachung und Vereinheitlichung der Prozesse
- Erhöhung der Produktivität
- Verkürzung der Einführungszeit bei Standardsoftware
- Erhöhung der Effektivität bei Systementwicklung und -einführung

GESCHÄFTSPROZESS-ANALYSE

Nach Festlegung der Strategie ist zusammen mit einer Kennzahlen-



CARLOS FERNÁNDEZ DE RETANA

Dipl.-Ing.; Berater bei PLAUT Austria mit den Schwerpunkten Geschäftsprozessoptimierung, Business Engineering und Prozeßkostenmanagement; seit vier Jahren als Unternehmensberater für Industrie und Handel in Österreich, Ungarn, Deutschland, England, Frankreich, Italien und der Schweiz tätig, zuvor Studium an der TU Graz (Wirtschaftsingenieurwesen aus Maschinenbau)

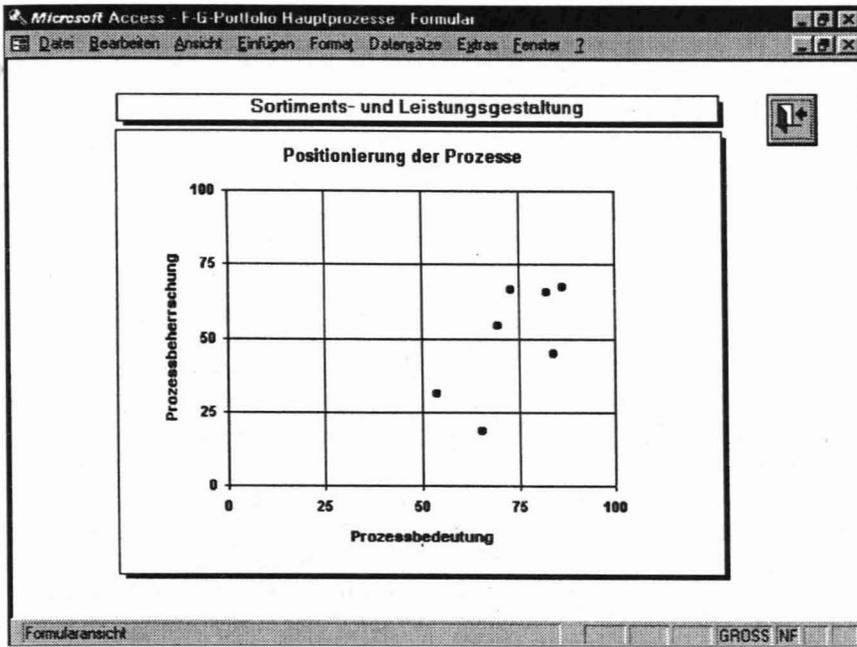


ABB. 2: PLAUT-PROZESS-PORTFOLIO [3]

GESCHÄFTSPROZESSBEWERTUNG

Nach Analyse und Visualisierung stellt die Bewertung eine wesentliche Phase zur Beurteilung und zur Selektion der kritischen Geschäftsprozesse dar.

Das PPA Tool unterstützt im wesentlichen zwei Methoden, eine qualitative (Positionierung im PLAUT-Prozeß-Portfolio) und eine quantitative (Kapazitätsanalyse und ARIS Promt), zur Bewertung der Prozesse.

Im PLAUT-Prozeß-Portfolio werden die analysierten und visualisierten Prozesse aus Unternehmens- und Beratersicht in zwei Ebenen bewertet.

Die **Prozeßbedeutung** stellt die relative Wichtigkeit des Prozesses dar. Bedeutende Prozesse sind solche, die direkte Verbindung zum Kunden haben und einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung leisten.

Zur Beurteilung der **Prozeßbeherrschung** werden die Prozeßsicherheit (wie oft weicht der Prozeß von seinem Idealablauf ab, Nacharbeit, Korrekturen Fehleingaben, Mehraufwand, Schnittstellen, Medienbrüche...), die Prozeßzeiten und der Aufwand herangezogen.

Die Positionierung der analysierten und bewerteten Prozesse erfolgt direkt aus dem PPA Tool im „PLAUT-Prozeß-Portfolio“ welches in mehrere Felder unterteilt ist. Kritische Prozesse eines Unternehmens werden im Feld D (geringe Beherrschung und hohe Bedeutung) positioniert, während Prozesse im Feld A (hohe Beherrschung und hohe Bedeutung) Kernfähigkeiten des Unternehmens darstellen (siehe Abb. 2).

Kapazitätsanalyse und ARIS Promt. Bei diesen quantitativen Methoden werden die Istprozesse ko-

sten- und zeitmäßig bewertet. Aufgrund des höheren Aufwandes zur Datenbeschaffung werden in der Regel nicht mehr alle Prozesse eines Unternehmens, sondern nur mehr kritische Prozesse analysiert.

Dabei werden alle, den einzelnen Prozessen zugeordneten Funktionen bzw. Aktivitäten mit den zugehörigen Bezugseinheiten, Mengen und Frequenzen, (aus dem Mengengerüst des PPA Tool), über eine Schnittstelle eingespielt und den unterschiedlichen Organisationseinheiten bzw. Mitarbeitern zugeordnet (Abbildung 3). Über standardisierte Dokumente werden Zeiten und Häufigkeiten erfaßt und anschließend in der Datenbank verarbeitet. Zu den einzelnen Mitarbeitern werden Kostensätze hinterlegt, um die Prozesse auch monetär zu bewerten.

Als Ergebnis werden Zeiten (Ressourcenverbrauch) und Kosten der einzelnen Prozesse in den unterschiedlichen Standorten und Szenarien mit den jeweiligen Kostentreibern graphisch dargestellt. Die Daten dienen sowohl zur Stärken/Schwächenanalyse, zum Benchmarking (branchenübergreifend oder konzernintern[4]) als auch zur Identifikation von Rationalisierungspotential durch Aufzeigen verlorener Zeiten insbesondere in den indirekten Bereichen.

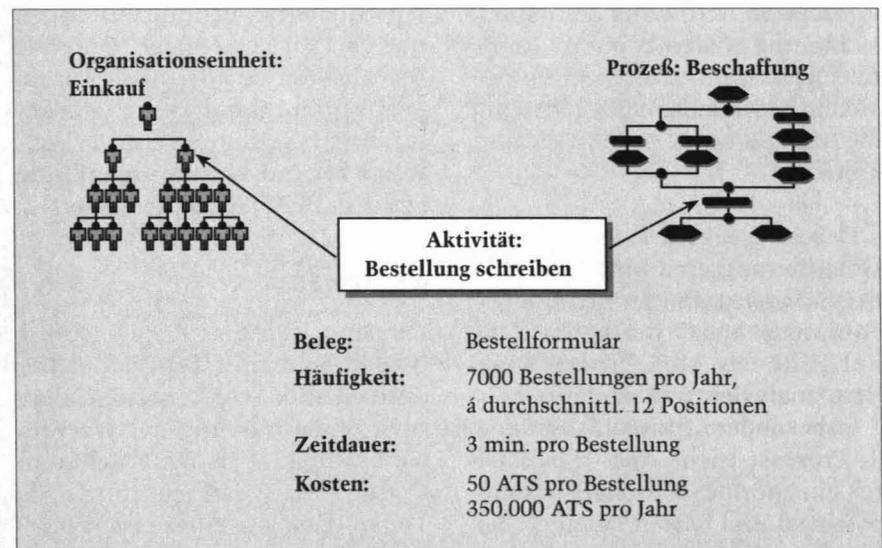


ABB. 3: PROZESSZEITEN UND -KOSTEN (KAPAZITÄTSANALYSE UND ARIS PROMT)

ARIS Promt, ein von PLAUT entwickeltes Tool zum Prozeßkostenmanagement hat gegenüber der Kapazitätsanalyse noch den Vorteil, Liege- und Durchlaufzeiten auszuweisen sowie Prozeßsimulationen durchführen zu können. Die Nachteile liegen, wie oben beschrieben, in der aufwendigeren Darstellung der Prozesse (eEPK's) und der Pflege aller zur Auswertung notwendigen Attribute.

Bei beiden Methoden liegt der Unsicherheitsfaktor in der Plausibilität der Bearbeitungszeiten der einzelnen Funktionen und Aktivitäten, da es sehr schwierig ist, genaue Angaben und Schätzgrößen zu erhalten, und der Aufwand für Messungen in einem statistisch ausreichenden Umfang sehr hoch ist.

Diese, nicht mehr abteilungsbezogene sondern abteilungsübergreifende, prozeßorientierte Methode der Kostenerfassung ermöglicht die Analyse, Planung und Steuerung der sogenannten „indirekten Bereiche“, die insbesondere im Dienstleistungsbereich eigentlich die direkte Produktionsleistung erbringen[4].

GESCHÄFTSPROZESSGESTALTUNG

Die Geschäftsprozeßgestaltung (das eigentliche Sollkonzept) stellt den anspruchvollsten Teil vor der Phase der Umsetzung dar. Die Sollkonzeption wird unter der Berücksichtigung moderner Informations- und Kommunikationstechnologie auf die Bedürfnisse des Kunden und die Anforderungen des Umfeldes erarbeitet.

Dabei werden die Prozesse je nach Detaillierungsgrad unter verschiedenen Sichten (Daten-, Steuerungs-, Funktions- und Organisationssicht) mit Hilfe des ARIS Toolset simuliert, analysiert und modelliert.

Insbesondere firmenübergreifende Prozesse (siehe Abb. 1) beinhalten ein enormes Rationalisierungspotential und leisten einen großen Beitrag zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens.

„Efficient Consumer Response“ (ECR) mit den Themenschwerpunkten „Category Management“ (Business-Unit-orientiertes Handeln im Wettbewerbsumfeld zur Verbesserung von Ertragspotentialen), „Efficient Replenishment“ (Beschleunigung und Vereinfachung der Versorgungskette zur Generierung wesentlicher Kostenpotentiale) und „Electronic Data Interchange“ (als Basistechnologie und Voraussetzung für Effizienzeffekte) ist in diesem Zusammenhang zu einem Schlagwort in Bezug auf die Realisierung dieser Potentiale geworden.

In den Verwaltungsabläufen erzielt insbesondere „Business Workflow Management“ wettbewerbsentscheidende Produktivitätsfortschritte. Diese Technologie ermöglicht eine Systematisierung von Geschäftsprozessen durch die Verwaltung von fix vorgegebenen Arbeitsschritten, welche vordefinierten Arbeitseinheiten (Organisationseinheiten) zugeordnet werden. Somit stellt diese Technologie ein Gestaltungs- und Steuerungssystem für administrative Bereiche dar [5,6].

In Kombination mit Imaging (dem Einscannen von Dokumenten oder Belegen zur Weiterverarbeitung am Bildschirm) und COLD (computer output to laser disk) ist dies ein wesentlicher Schritt zum papierlosen Büro.

Als Ergebnis dieser Phase werden die Sollprozesse mit der benötigten Funktionalität, dem quantitativen und qualitativen Nutzen sowie die Machbarkeit und der Abdeckungsgrad bei Einführung von Standardsoftware beziehungsweise der Aufwand bei Individualentwicklung aus dem PPA Tool ausgewiesen

RESÜMEE

Business Process Reengineering ist eine in letzter Zeit viel diskutierte Methode zur Leistungssteigerung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in Unternehmen. Dieser Ansatz darf jedoch nur als Teilkomponente einer gesamtheitlichen Transformation, bei der sich Unternehmen auf ein Umfeld vor-

bereiten, in dem die einzige Konstante der rasche Wandel ist, verstanden werden [7].

Wesentlich für den Projekterfolg ist eine dem Unternehmen (Strategie, Visionen und Kultur) angepaßte Vorgehensweise. Auch wenn diese in der Praxis öfter evolutionär als revolutionär ist (und auch sein soll), erzielt die Optimierung und Neugestaltung der Geschäftsprozesse einen beachtlichen Nutzen für die Unternehmen.

GPO und GPG (Geschäftsprozeßoptimierung und Geschäftsprozeßgestaltung) stellen in diesem Zusammenhang eine wichtige Voraussetzung, insbesondere bei der Einführung neuer Standardsysteme aber auch bei der Entwicklung von Individualsoftware, dar.

LITERATUR

- [1] Servatius, Hans-Gerd: Reengineering Programme umsetzen, 1994
- [2] Müller, H.: Prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung, 1996
- [3] Letz H., Fernandez de Retana C.: Methoden und Werkzeuge zur Analyse und Optimierung von Geschäftsprozessen (PLAUT Arbeitsunterlagen 1996)
- [4] Vikas K.: Neue Konzepte für das Kostenmanagement, 1995
- [5] Österle H, Vogler P.: Praxis des Workflow Managements (1996)
- [6] Fleischhacker R.: Business Workflow Management (PLAUT Arbeitsunterlagen)
- [7] Gouillart Francis J.: Kelly James N.: Business Transformation (1995)