

Business Process Redesign (BPR) ist ein vieldiskutiertes Managementthema, von dem in der Praxis über extreme Erfolge aber auch Mißerfolge berichtet wird. Neben der prozeßorientierten Sicht - die dem Business Process Redesign inhärent ist - werden vermehrt Methoden aus dem Ingenieurbereich zur (Neu-) Strukturierung von Unternehmen angewendet. Ziel ist es, von der intuitiven (Re-) Organisation von Strukturen, Systemen und Abläufen hin zu einem ingenieurerprobten Entwurf der Geschäftssysteme zu kommen. Was also müssen Unternehmen bedenken und tun, um BPR erfolgreich auszuführen?

7M - VORGEHENS-METHODIK FÜR ERFOLGREICHES PROZESSDESIGN

Durch die ISO 9000 Norm und die konsequente Prozeßorientierung ist bereits viel Transparenz in das betriebliche Geschehen gekommen. Es ist aber erschreckend zu beobachten, mit welcher Naivität und mit wie wenig Verständnis für die Projektabwicklung solche anspruchsvollen Organisationsprojekte in Angriff genommen werden. Allgemeine Projektmanagementprinzipien zu beherrschen, reicht bei weitem nicht aus! Daß heute mehr Meldungen über Flops - über 70% aller Projekte bringen nicht den gewünschten Erfolg - von Business Process-Redesign-Projekten als Erfolgsmeldungen zu vernehmen sind, hat mehrere Ursachen.

Auswertungen aus gescheiterten BPR-Projekte zeigen:

- unklare Ziele und Strategien,
- halbherziges Management-Commitment und ungenügendes Kundenverständnis
- aufwendige Analysen sowie Dokumentationen von Prozeßfragmenten,
- unqualifizierte Projektmitarbeiter und mangelhafte Umsetzung, etc.
- Unterschätzen des Kommunikationsaufwandes während des Projektes.

7M - VORGEHENS-METHODIK IST EINE ART ARBEITSLOGIK FÜR DIE MODELLIERUNG UND IMPLEMENTIERUNG VON GESCHÄFTSPROZESSEN

Der an der TU Graz entwickelte Organisationsgestaltungsansatz ist aus den Erfahrungen zahlreicher Prozeßmodellierungsprojekte hervorgegangen. Der Gestaltungsansatz beinhaltet neben allgemeingültigen Designprinzipien ein Gestaltungsmodell und eine einfache, Step-by-step-Vorgehensmethodik mit den entsprechenden Werkzeugen aus dem Ingenieurbereich zur Gestaltung von Geschäftsprozessen. Die 7M-Vorgehensmethodik ist eine Art Arbeitslogik, die speziell für die Modellierung und Implementierung von Geschäftsprozessen entwickelt wurde. Die Analyse, Entwicklung und Realisierung eines Prozeßdesigns in einzelne Phasen zu untergliedern, die logisch und zeitlich voneinander getrennt werden können, hat zum Zweck, den Werdegang eines Geschäftsprozeßdesigns in überschaubare Teilstapen zu gliedern (Abb 1). Damit erlaubt diese an das Prozeßdesign angepaßte Vorgehensmethodik einen stufenweisen Planungs-, Entscheidungs- und Konkretisierungsprozeß.

Ein Geschäftsprozeß ist dabei mehr als bloß ein betrieblicher Ab-



CHRISTIAN TIPOTSCH

Dipl.-Ing., Studium der Wirtschaftstelematik an der TU Graz und an der Johns Hoopkins University; Berater und Projektleiter von HPO-Management Consulting AG, Zug

lauf. Wir definieren einen Geschäftsprozeß als eine sachlogische Abfolge von Aktivitäten mit dem Ziel eines klar festgelegten Resultats zur Erzeugung von Kundennutzen. Ein Geschäftsprozeß ist durch einen definierten und meßbaren Input und Output bestimmt, fügt Wert hinzu, ist wiederholbar und verfügt über alle dazu notwendigen Ressourcen sowie Informationen. Zusätzlich zum Prozeßverständnis von Hammer & Campy als auch Davenport betonen wir, daß ein Geschäftsprozeß neben der genauen Input-/Outputdefinition auch die Spezifizierung deren Anforderungen und Wertebereiche beinhalten muß.

Unter Geschäftsmodellierung verstehen wir die prozeßmäßige Abbildung von Geschäftsvorgängen und das Erarbeiten von Alternativen unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Geschäftscharakteristik. Der integrale Gestaltungsansatz für Geschäftsprozesse, Ressourcen und Informationen stellt Empfehlungen, Handlungsanleitungen und Instrumente zur Optimierung und zu besserem Prozeßdesign bereit, um gezielt und mit der geforderten Geschwindigkeit dem steigenden Wettbewerbsdruck, verändertem Kundenverhalten, permanentem Wandel und geschäftsimmanenten Entwicklungen innerhalb von Unternehmen zu begegnen.

PHASEN DER 7M - VORGEHENSMETHODIK

Nachstehend werden der Zweck der einzelnen Phasen, die Ergebnisse und die dazu erforderlichen Werkzeuge für eine erfolgreiche Geschäftsprozeßgestaltung beschrieben. Auf das Gestaltungsmodell wird hier nicht explizit eingegangen!

In allen Phasen ist es wichtig, viel Gewicht auf die Mitarbeiterkommunikation zu legen. Es muß unmißverständlich erkennbar sein, welche Zielvorstellungen das Topmanagement mit der Imple-

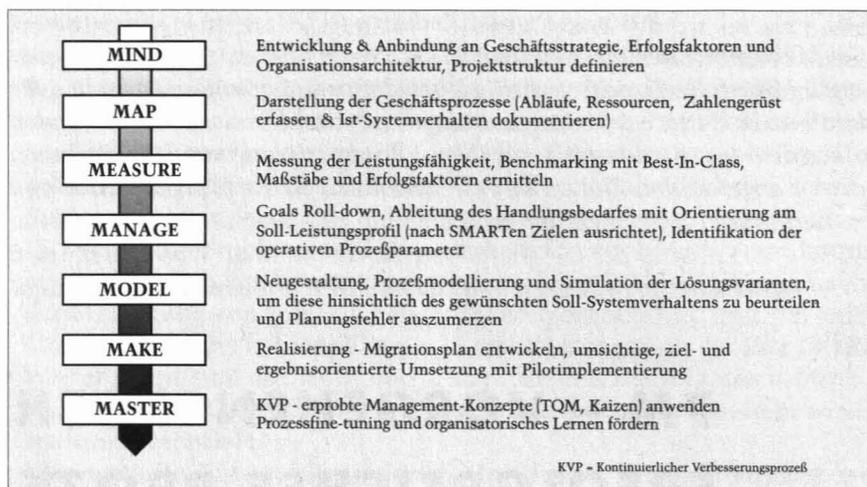


ABB. 1: DIE 7 PHASEN KÖNNEN LOGISCH UND ZEITLICH VONEINANDER GETRENNT WERDEN, UM DEN WERDEGANG EINES GESCHÄFTSPROZESSDESIGNS IN ÜBERSICHTBARE TEILSTAPPEN ZU GLIEDERN.

mentierung von BPR verbindet, aus welcher Vision langfristig alle Maßnahmen herrühren.

Der 7M-Masterplan umfaßt sieben Phasen und liefert folgende Ergebnisse:

- 1. MIND:** Mind hat mit dem Bewußtsein eines Unternehmens, mit der Bereitschaft zum Wandel für eine bessere Zukunft und der Schaffung einer anspruchsvollen Vision/Strategie zu tun. „Conventional wisdom“, mit den bestehenden Denkhaltungen, Einstellungen und Paradigmen in Frage zu stellen, ist in dieser Phase ausdrücklich erwünscht. Für eine umfassende Implementierung von BPR muß ein unternehmensweiter und langfristig tragfähiger Konsens über die angestrebten Ziele und die künftige Rahmenorganisation hergestellt werden. Voraussetzungen für den Konsens sind:
 - die Erkenntnis des Managements, daß die derzeitigen Stärken und unternehmerischen Fähigkeiten nicht ausreichen, um die zukünftigen Herausforderungen des Marktes zu bewältigen
 - die Einsicht aller Mitarbeiter in die Notwendigkeiten des strukturierten Wandels
 - eine zukunftsweisende Unternehmensvision (Wo wollen wir hin?), eine allgemein verständliche

Mission (Wozu ist das Unternehmen da? Was ist der Zweck, die Rolle im Geschäftsbild?) und einer Strategie (Wie kommen wir da hin?), die die Versprechungen einer besseren Zukunft greifbar machen

- die Verankerung eines Ziel- und Meßgrößensystems, um die Bewertung der Ursachen-Wirkungen auf einer rationalen Ebene zu verifizieren und somit die Auswirkungen der Verhaltensänderungen sichtbar zu machen.

Die Ergebnisse dieser Phase sind Darstellung von und Verständnis für die Marktdynamik und den Wettbewerb, die Definition der Geschäftsaktivitäten, die Identifikation der Erfolgsfaktoren und das Bestimmen von Leistungsindikatoren. Weiters werden die notwendigen unternehmerischen Fähigkeiten zur Beherrschung von wichtigen Wertschöpfungselementen sowie die Gestaltung und Verabschiedung der künftigen Geschäftsarchitektur abgeleitet. Das Rahmenkonzept für die Planung, das Management und die Realisierung des Projektes wird ebenfalls in dieser Phase etabliert.

2. MAP: Dem Aufbau von flexiblen Geschäftsprozessen muß stets eine Diagnose vorausgehen, in der das gegenwärtige System,

dessen Leistungsfähigkeit und Probleme untersucht und die Ursachen analysiert werden. Nur wer sich im eigenen Haus genau auskennt, kann sich erfolgreich mit anderen vergleichen. „Das Problem zu erkennen ist wichtiger, als die Lösung zu finden, denn die genaue Darstellung des Problems führt automatisch zur richtigen Lösung“, um an die Worte Einsteins anzuknüpfen.

Begonnen wird mit der Festlegung der zu untersuchenden Geschäftsprozesse und der Sichtung vorhandener Unterlagen. Als Instrument werden die Prozeßanalyse und Prozeßkostenrechnung eingesetzt. Die Brown-Paper Methode liefert, neben einer übersichtlichen Darstellung und dem aktiven Mitgestalten der Betroffenen, ein abteilungsübergreifendes Sichten der Geschäftsprozesse. Gleichzeitig erfolgt die Erhebung der Zahlengerüste – Mengen, Zeiten, Kosten – um ein Gespür für das operative Systemverhalten der untersuchten Prozesse zu erhalten und die Hebelpunkte der eigenen Strukturen zu begreifen. Die Ergebnisse dieser Phase sind die Darstellung der Geschäftsprozesse auf Brown-Papers, die Dokumentation der Prozeßkette, die Mengengerüste und die berechneten Prozeßkostensätze. Projekte aus der Praxis haben gezeigt, daß bereits in dieser Phase zahlreiche Ansatzpunkte für Neugestaltungen hervorgehen.

Die MAP-Phase stellt das Verstehen der Strukturen und der Prozeßdynamik in den Vordergrund. Nicht angestrebt werden Detailanalysen und penible Prozeßdokumentationen.

3. MEASURE: Der Blick über den „Branchen-Tellerrand“ fällt vielen Managern schwer. Treu der Überzeugung „Bei uns ist alles anders - was die machen, geht bei uns nicht“ lehnen sie branchenübergreifende Vergleiche ab und belassen es bei gewohnten Konkurrenzbeobachtungen. Benchmarking zwingt den Prozeßmanager, den eigenen Prozeß unter die Lupe

zu nehmen, die Inputs und Outputs genau zu identifizieren und zu überlegen, welcher Ablauf eigentlich gewollt ist.

Als Instrumente für die Ermittlung externer Informationen werden Prozeß-Benchmarking zur Messung von Schlankheit (zielt auf geringere Ressourcenbindung), Prozeßsicherheit (Fehlerhäufigkeit), Kundenorientierung und zeitliche Flexibilität sowie die umfassenden Datenbasen von Qualitätspreisen (EQW, Deming Prize, Baldrige Award) herangezogen. Das Festlegen von Unternehmenszielen auf der Basis von „best practice“ Methoden ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, unabhängig von Branche und Geschäftstätigkeit.

Wertschöpfung - Mehrwert schaffen - ist das Herz der Aktivitäten einer Organisation. Die MEASURE-Phase liefert Maßstäbe, mit denen man verstehen und beurteilen kann, welchen Wert die Organisation und ihre Ressourcen erbringen müssen. Die Meßkriterien weisen den Weg zu ständiger Verbesserung und Bestleistung; sie fördern die Interessen der an der Organisation Beteiligten und die langfristige Wettbewerbsposition des Unternehmens. Als Ergebnisse werden beim Benchmarkvorgang einerseits Erfolgsfaktoren von Klassenbesten lokalisiert und andererseits Vergleichsmaßstäbe (Kostenstrukturen, Kostenarten, Leistungskennzahlen,...) erhoben, zu-

sätzlich lernt die Organisation bewußt neue Ansätze (Sichtweise - wie gehen wir es an?) und Methoden (wie setzen wir es um, wie machen wir es?).

4. MANAGE: Die aus den vorhergehenden Stufen gewonnen Erkenntnisse (Wo stehen wir im Vergleich zu den Weltbesten?) liefern wertvolle operative Grundlagen für den Orientierungsprozeß der Organisation (Wohin wollen wir?). Erfahrene Manager verstehen, daß das Meßsystem ihrer Organisation stark das Verhalten von Mitarbeitern beeinflusst.

Als Instrumente werden, ähnlich wie im Spitzensport, Fitneß- oder Leistungsprofile verwendet. Die Balanced-Scorecard-Technik verknüpft Ziele und Meßgrößen unterschiedlicher Sichten. Mit der Prozeßkennzahlenpyramide lassen sich relevante Ereignis- und Spitzenkennzahlen für den Prozeßeigner, detailliertere Steuer- und Kontrollkennzahlen für Prozeßmitarbeiter und Basis und Strukturdaten für die systematische Erhebung darstellen und ableiten. Je nach Branche werden dabei Effizienz-, Kosten-, Qualitäts-, Volumens-, sowie weitere unternehmensspezifische Meßgrößenarten unterschieden. Ergebnisse sind das Commitment der Organisation und die Festlegung von konkreten Zielen für die Geschäfts- und Serviceprozesse sowie die Bereitstellung der

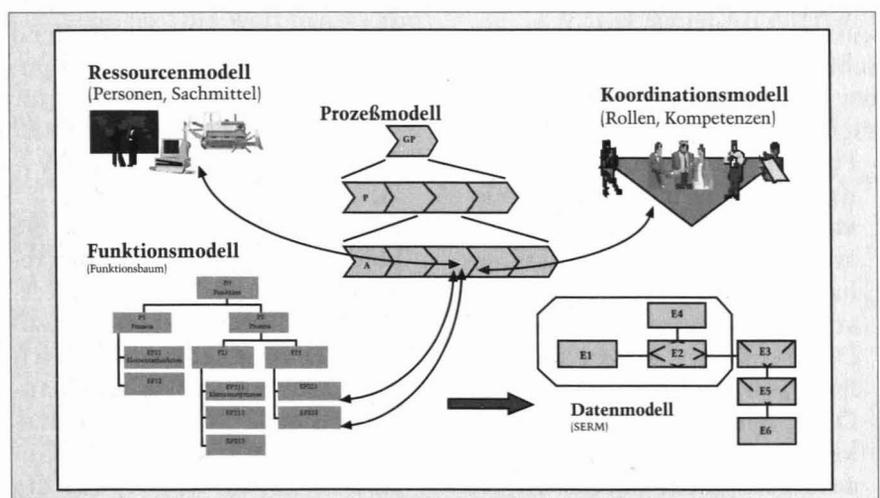


ABB. 2 ZEIGT UNTERSCHIEDLICHE SICHTEN, DIE BEI DER GESCHÄFTSPROZESSMODELLIERUNG ZU BERÜCKSICHTIGEN SIND

notwendigen Ressourcen. Das Resultat des Goals-Roll-down-Prozesses ist die Verabschiedung eines künftigen, operativen Leistungsprofils, in dem unbedingt die Kunden-, Prozeß-, Innovations- und Lern- sowie Finanzperspektiven enthalten sein müssen.

5. MODEL: Die „Geschäftsprozeßmodellierung“ mit Referenzmodellen (z.B.: ARIS, R/3-Analyser) ist derzeit in aller Munde, doch aus der Prozeßsicht eine Anpassung zu beginnen, ist ähnlich unsinnig, wie in einer den Ablauf beschreibende Kochanweisung schrittweise nach den Zutaten zu suchen. Eher geeignet ist eine Zutatenliste, die immer am Anfang steht, in unserem Fall das „gute alte“ Funktionmodell. Bei der Prozeßmodellierung müssen neben der Funktionssicht auch noch die Daten-, Steuer- (oder Prozeß-) und Ressourcensicht einbezogen werden (Abb. 2). Die gleichzeitige Berücksichtigung dieser verschiedenen Aspekte in einem Modell führe allerdings zu einer hohen Komplexität.

Um gezielt und ohne Überfrachtung durch zu viele Informationen den unterschiedlichen betrieblichen Fragestellungen gerecht werden zu können, macht die Unterteilung in spezielle Teilsichten (unterschiedliche „Brillen“) Sinn. Auf dieser Basis können einzelne Aspekte oder Schwerpunkte herausgegriffen und im Detail diskutiert werden. Folgende unterschiedliche Sichten/Modelle sind bei der Prozeßgestaltung zu berücksichtigen:

- **Funktionsmodelle** stellen die für das jeweilige Unternehmen relevanten Funktionen dar. Der hierarchisch gegliederte Funktionsbaum ist ein zweckmäßiges Instrument für eine übersichtliche Darstellung. Output ist eine Funktion von Input gleich $O=f(I)$. Diese aus der Mathematik bekannte Formulierung führt fast automatisch zur Datensicht, wo die Input/ Outputdaten geordnet werden. Bereits hier muß der

Wertschöpfungsbeitrag des Funktionsoutputs kritisch geprüft werden.

- **Datenmodelle** beschreiben komplex strukturierte Datenobjekte und die Datenbeziehungen untereinander, die für Informationssysteme relevant sind. Eine gängige Gliederung teilt die Datenbestände in Stamm- und Bewegungsdaten. Als Instrument wird das strukturierte Entity Relationship Model (SERM) verwendet.

- **Prozeßmodelle** zeigen die Steuersicht mit der sachlogischen Ablauffolge von Funktionen. Prozeßmodelle dienen zur Gestaltung einer effizienten Form der Ablauforganisation. Die Trennung zwischen Funktionen und Prozeßsteuerung (beinhaltet Ablauffolgen und- Ablaufregeln) ist für den Einsatz von Workflowsystemen entscheidend. Als Instrumente für eine Grobplanung eignen sich Prozeßflußpläne oder bei höherer Detaillierungsstufe die ereignisgesteuerte Prozeßkette (eEPK) welche die Verknüpfung aller beschriebenen Modelle sicherstellt. Petrinetz-basierende Simulationsmodelle stellen die Dynamik dar und liefern zusätzlichen Aufschluß über das Systemverhalten der modellierten Geschäftsprozesse. Schwachstellen und Engpässe, Auslastungsgrade, Durchlaufzeiten, Prozeßkosten u.a. können somit schon in der Planungsphase erkannt und entsprechend berücksichtigt werden. Computergestützte Werkzeuge hierfür sind STRUCTWARE, BONAPART, INCOME oder PROMODEL.

- **Ressourcenmodell** beschreibt die für die jeweiligen Funktionen relevanten Eigenschaften von Ressourcen. Grundsätzlich ist zwischen Flußressourcen, die durch den gesamten Prozeß durchlaufen und in der Regel eine Transformation erfahren, den Gebrauchsressourcen, die für die Ausführung von Funktionen notwendig sind, aber nicht ver-

ändert werden (z.B.: Mitarbeiter Betriebsmittel) und den Verbrauchsressourcen (z.B.: Energie) zu unterscheiden.

Der Zweck von Modellen ist das Systemverhalten besser zu verstehen, vorherzusagen und zu kontrollieren. Wichtig ist dabei, daß Modelle immer nur Annäherungen der Wirklichkeit darstellen. Ein Modell ist deshalb weder wahr noch falsch, es ist mehr oder weniger zweckmäßig bzw. realitätsgetreu.

Die Ergebnisse der Geschäftsprozeßmodellierung sind substantielle Vorgaben für die Realisierung. Neben modellierten Lösungsvarianten, die nach ihrem Zielerfüllungsgrad bewertet werden, sind entsprechend der Detaillierungsstufe die einzelnen Modelle miteinander verknüpft und beschrieben. Die Vorteile der Modellierung liegen in der Bewältigung der betrieblichen Komplexität, einer wesentlichen Erhöhung der Planungssicherheit bei beschleunigter Prozeßentwicklung sowie geringen Kosten.

6. MAKE: In der MAKE-Phase geht es darum, die erarbeiteten Lösungen in die Realität umzusetzen. Ein sorgfältig ausgewähltes Pilotprojekt hat den Zweck der Organisation das notwendige Vertrauen in die Machbarkeit zu geben. Gleichzeitig dient es als Lernvorbereitung für die weiteren Umsetzungsaufgaben.

7. MASTER: Niemand kann den Wert von kontinuierlicher Verbesserung bestreiten! Die primären Ziele sind dauernde Verbesserung von Qualität, Durchlaufzeit, Kundendienst und Flexibilität.

Die 7M-Vorgehensmethodik allein löst keine Probleme! Sie kann andere Komponenten wie etwa Fachwissen, Situationskenntnis, Modellierungskennntnis, Erfahrung und Fingerspitzengefühl, Psychologie u.a. nicht ersetzen, sondern nur ergänzen bzw. wirkungsvoll zur Geltung bringen!