

Foto: Fotolia

Andreas Suter, Doris Weitlaner

Innovation von Organisation und Prozessen

Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung

Gemeinhin wird Innovation mit der Lancierung neuer Produkte (oder Dienstleistungen) verbunden, allenfalls noch eines neuen Geschäftsmodells. Nur selten wird Innovation mit Prozess- oder Organisationsinnovationen assoziiert. Zwar ist der Umsatz oft die Folge von Produktinnovationen; ob dieser profitabel ist, wird allerdings durch Prozessinnovationen entschieden.

Attraktiver Payback von Prozessinnovationen

Im Unterschied zur Produktinnovation, für welche vielerorts ein respektables Budget zur Verfügung steht, wird wenig in Prozessinnovationen investiert. Daran können auch die internen Stellen für Prozessmanagement wenig ändern, denn ihre Aufgaben liegen eher im Bewahren der Prozessstandards als in der Neugestaltung von Organisation und Prozessen. Dabei wären die realisierbaren Potentiale mit Prozessinnovationen beträchtlich bzw. die Amortisationszeit in den allermeisten Fällen markant. Dahingehend liegen Erfahrungswerte für professionell

geplante und umgesetzte Prozessinnovationsprojekte (z.B. unter der Flagge „Business-Process-Reengineering“ oder „Operational-Excellence“) vor: der Einmalaufwand beträgt 0.2x bis 1.0x des jährlich wiederholten Zusatzergebnisses, d.h. die Payback-Zeit liegt zwischen 3 und 12 Monaten. Angesichts dieser Attraktivität müsste jedes Unternehmen gezielt in Prozess- und Organisationsinnovationen investieren!

Hier setzt der Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung an, welcher der Grundidee folgt, Prozesse und Strukturen im Gleichschritt zu innovieren (siehe „Die Wertschöpfungsmaschine“). Die Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten im Unternehmen wie auch die Prozess- bzw. Organisationsschnittstellen werden dabei geklärt und gegebenenfalls neu festgelegt. Aus der Perspektive der Wertschöpfung werden auf die-

se Weise die Prozesse und Strukturen so vereinfacht, dass das Unternehmen auch ohne informelle Beziehungen (z.B. Management auf Zuruf) effizient funktioniert. Zugleich werden die strukturellen Leistungsbarrieren nach oben versetzt. Da die betrieblichen Unzulänglichkeiten – zum Beispiel in Form von „Leerlauf“ – reduziert werden, können sich die Mitarbeiter wieder den wertschöpfenden Aktivitäten zuwenden und die geforderte Leistungsfähigkeit entwickeln.

Die Resultate sind beachtlich, wenn die Prozessinnovation nicht vor den Bereichs- und Abteilungsgrenzen endet:

■ Ein Präzisionsgerätehersteller ordnete seine Aktivitäten zur Gewinnung und Betreuung der Kunden neu. Bisher standen viele Bereiche und Abteilungen unkoordiniert in Kontakt mit den Kunden: Kundenberater,

Unter *Prozessinnovation* wird die Erneuerung der *strukturell-systemischen* Gegebenheiten wie Prozesse und Organisation des Unternehmens verstanden.

Key-Account-Manager, Servicetechniker, Dialogzentrale, Marketingabteilung und externe Händler. Fortan wurden die Kunden umfassend von branchenbezogenen und interdisziplinär zusammengesetzten Kundenteams betreut. Ferner wurden die einzelnen Kundenkontakte orchestriert - nicht zu viel, nicht zu wenig. Damit konnten die Vertriebskosten um mehr als ein Viertel gesenkt und die Marktanteile gleichzeitig gesteigert werden.

- Ein Elektroinstallateur reduzierte den Koordinationsbedarf und Leerlauf im Overheadpersonal um rund 75 %, indem er das bisher komplexe Prozessmodell auf zwei parallele, durchgängige Geschäftsprozesse für die Kundengewinnung und -betreuung bzw. die Leistungserbringung reduzierte. Damit verbesserte er das Verhältnis von direkt-produktiven zu indirekt-produktiven Mitarbeitern von 5:4 auf 5:1. Die Vollkosten je verrechenbare Stunde konnten mithin um 28 % gesenkt werden. Infolgedessen war der Elektroinstallateur mit seinen 3.500 Mitarbeitern wieder konkurrenzfähig.
- Ein Komponentenhersteller entledigte sich der langen, verästelten Ablaufketten und gewann im globalen Geschäft neue Schlagkraft: zum einen wurde an Prozesssicherheit und Liefertreue hinzugewonnen, sodass von der teuren Luftfracht auf günstige Seefracht umgestellt werden konnte; zum anderen wurden die Prozesse verschlankt, was zur Senkung der Gemeinkosten führte. Insgesamt verbesserte sich die Ergebnissituation um 6 EBIT-Prozentpunkte, je zur Hälfte durch tiefere Transport- bzw. Gemeinkosten.
- Ein Anlagenbauer litt unter Margenerosion während der Auftragsabwicklung. Die Abwicklungszeit bis zur Inbetriebsetzung und Abnahme durch den Kunden dauerte zu lange. Durch die starke Involvierung der ausführenden Bereiche bereits in der Angebotsphase und die Stärkung der Projektleitung mit Linienkompetenz auf Zeit („Jedes Projektteam im Anlagenbau bildet ein Profit-Center auf Zeit.“) konnte die durchgängige Verantwortlichkeit etabliert und die Margenerosion gestoppt werden. Die Ergebnismarge verbesserte sich damit um durchschnittlich 5 Prozentpunkte und die Projektzeiten wurden um mehr als 2/3 verkürzt. Mit der Modularisierung der Produktarchitektur wurden zusätzlich die Projektrisiken vermindert.
- Aufgrund einer radikalen Marktveränderung hatte sich bei einem Spezialmaschinenbauer der Auftragsmix von wenigen kundenspezifischen Großaufträgen mit einer typischen Losgröße von

100 Stück auf zahlreiche Kleinaufträge mit durchschnittlich 6 Stück reduziert. Die Problematik lag darin, dass die Kleinaufträge immer noch kundenspezifische Entwicklungen beinhalteten. Mit der Trennung des kundenspezifischen Aufsatzes von der wiederverwendbaren Standardplattform wurde die Variantenexplosion gestoppt. Gleichzeitig wurden in der Fertigung und Materialbeschaffung Volumeneffekte erzielt, da der Großteil der Maschinenteile identisch blieb. Trotz zusätzlicher Entwicklungskosten für die Standardplattform wurde das Ergebnis um netto 3 EBIT-Prozentpunkte nachhaltig verbessert.

- Ein großes Bauunternehmen litt unter sinkenden Margen. Die Produktivität auf der Baustelle stagnierte. Die Bauleitung war durch die Betreuung von vielen parallelen Baustellen überlastet. Eine Reorganisation war unumgänglich. Die Rollenteilung zwischen Bauleitung und ausführender Mannschaft wurde abgeschafft und die Arbeitsplanung, Beschaffung und Abrechnung an das Bauteam vor Ort delegiert. So konnte eine Schnittstelle, welche hohen Koordinationsaufwand in der Zentrale und unproduktive Wartezeiten auf der Baustelle verursachte, aufgehoben werden. Als weitere Maßnahme wurden die Bauvorhaben nach Schwierigkeitsgrad und Risiko segmentiert. Die einfache Baustelle wurde von einem Vorarbeiter, der Bau eines Einfamilienhauses hingegen vom Polier verantwortlich geleitet. Der Bauleiter konnte sich in der Folge auf schwierige Großbauten fokussieren. Die durchschnittliche EBIT-Marge verdoppelte sich letztendlich.

Innovationsprung vor Optimierung

Je nach Ausgangslage sind bei der Prozessinnovation Optimierungen oder regelrechte Performance-Sprünge ins Auge zu fassen. Der wesentliche Unterschied liegt darin, dass sich die Optimierung innerhalb der strukturell-systemischen Gegebenheiten (z.B. Organisationsgrenzen) bewegt, der Innovationsprung letztere hingegen in Frage stellt:

- **Prozessoptimierung:** Die Optimierung von Prozessen findet unter Beachtung der Prozess- und Organisationsgrenzen statt. Dabei be-

1 „Die Wertschöpfungsmaschine: Strategie operativ verankern, Prozessmanagement umsetzen, Operational-Excellence erreichen“ von Andreas Suter, Stefan Vorbach & Doris Weitlaner, Hanser-Verlag, München (erscheint im November 2014)

„Die Wertschöpfungsmaschine“

Viele Geschäftsstrategien werden mit viel Kompetenz und Aufwand entwickelt, ohne jemals ihre Wirkung zu entfalten. In manchen Unternehmen werden zudem Prozesse und Strukturen festgelegt, welche die Strategie nicht unterstützen, vielmehr der Wertschöpfung im Wege stehen und betriebliche Komplexität schaffen. Hier setzt der Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung an: Eine Geschäftsstrategie entfaltet ihre positive Wirkung nur dann, wenn die Prozesse und Strukturen des Unternehmens konsequent auf sie abgestimmt sind und so dem Wertschöpfen der Mitarbeiter optimale Leitplanken setzen.

Das Buch „Die Wertschöpfungsmaschine“ ist ein Leitfaden. Darin werden einfache Prinzipien des Grazer Ansatzes für die strategiegerechte Organisations- und Prozessgestaltung beschrieben. Es beinhaltet eine Fünf-Schritte-Methode, mit deren Hilfe die Geschäftsprozesse aus der Geschäftsstrategie bestimmt werden. Es zeigt anhand von dutzenden Fallbeispielen, wie ein Unternehmen konkret als Wertschöpfungsmaschine gestaltet wird, wie die Prozesse und Strukturen auf die Wertschöpfung getrimmt, die organisatorischen Schnittstellen vereinfacht sowie die betrieblichen Leerläufe und Komplexität eliminiert werden:

- Die Geschäftsprozesse und Strukturen werden aus der Geschäftsstrategie abgeleitet, indem das Unternehmen wie eine Blackbox vom Groben bis ins Detail aufgelöst wird.
- Die Prozess- und Organisations-schnittstellen werden reduziert und auf Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen vereinfacht.
- Durch die Integration von Wertschöpfung und Prozessregelung werden durchgängige Rollen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten festgelegt.

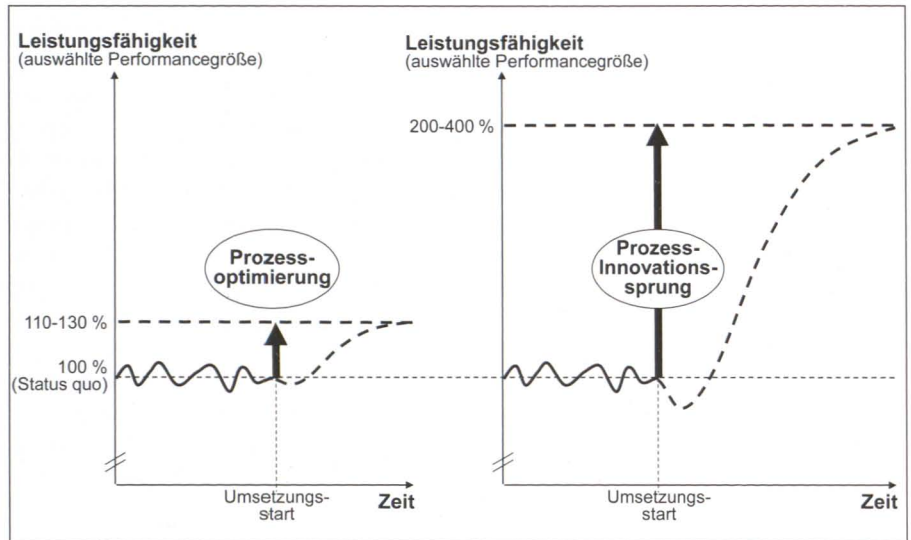
Mit der „Wertschöpfungsmaschine“⁴¹ wird die Basis für rasche und nachhaltige Leistungssteigerungen gelegt. Das Buch gibt zahlreiche Tipps für den Alltag, um die strategische Ausrichtung direkt mit Operational-Excellence zu verknüpfen und das betriebliche Geschehen effektiver sowie effizienter zu gestalten – getreu dem Motto „don't work harder, but smarter“.

deutet Optimierung durchaus, dass wertvernichtende Tätigkeiten eliminiert, Abläufe vereinfacht, Prozess-tätigkeiten zusammengefasst oder die Ressourcen sowie Instrumente angepasst werden – jedoch stets im Rahmen des strukturell-systemisch Gegebenen. Typischerweise sind die Verbesserungen inkrementell und betragen letztlich nur 10-30 % in ausgewählten Performancegrößen (z.B. Reduktion der Durchlaufzeit von 12 auf 9 Tage).

- **Prozess-Innovationssprung:** Innovationssprünge sind nur möglich, wenn die Prozessgrenzen – meistens auch der aufbauorganisatorische Rahmen – neu und strategiegerecht festgelegt werden. Faktisch hat dies zur Folge, dass die Geschäftsprozesse neu definiert werden. Der Innovationssprung bedeutet, dass die Prozess- und Organisationsschnittstellen neu gestaltet werden, damit die strukturell-systemischen Grenzen verschoben werden. Letztlich werden Rollen und Verantwortlichkeiten sowie Aufgaben und Zuständigkeiten modifiziert oder gar neu definiert. Der damit verbundene Aufwand ist beträchtlich, wird jedoch mit erheblichen Performanceverbesserungen belohnt. Typischerweise betragen sie 100-300 % in strategierelevanten Performancegrößen (z.B. Reduktion der Lieferzeit von 12 auf 3 Tage).

Offensichtlich sind Performanceverbesserungen beim Innovationssprung markant höher als bei der Optimierung. Dennoch ist die Prozessoptimierung in der Praxis häufiger anzutreffen als der Innovationssprung. Im Zuge des verbreiteten kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) werden die Potentiale der Prozessoptimierung schrittweise ausgereizt – im Einzelfall gar „überreizt“. Denn sofern die Optimierung insular erfolgt, leidet die Gesamtpformance (siehe auch „Die sieben Todsünden im Prozessmanagement“). Jedes der oben erwähnten Unternehmen stieß vor dem beschriebenen Innovationssprung mit der Optimierung an Grenzen:

- *Der Präzisionsgerätehersteller maximierte die Anzahl der Kundenbesuche je Kundenberater und Servicetechniker, ohne die Kontaktbedürfnisse des Kunden zu berücksichtigen. Persönliche Besuche waren aber ein teures Vertriebsinstrument, wenn*



VERBESSERUNG DER PROZESSPERFORMANCE DURCH OPTIMIERUNG BZW. INNOVATIONSSPRUNG

sie vom Kunden als aufdringlich wahrgenommen werden.

- *Der Elektroinstallateur steigerte in vielen kleinen Schritten die Produktivität des Montagepersonals, indem planerisch-dispositive Tätigkeiten zum Overheadpersonal verschoben wurden. Unter Berücksichtigung des aufgebauten Overheadpersonals stagnierte die Gesamtproduktivität jedoch jahrelang auf tiefem Niveau.*
- *Der Komponentenhersteller entwickelte mit Akribie ein verästeltes Prozessmodell, um alle logistischen Sonderfälle abzudecken und gleichwohl jede mutmaßliche Synergie im Unternehmen zu nutzen. Der Überblick über die Aufträge wurde verloren, lange Abwicklungszeiten mussten mit teuren Transportmitteln wettgemacht werden.*
- *Beim Anlagenbauer wurde jahrelang der Kompetenzaufbau in den Fachabteilungen priorisiert. Der Projektleiter musste die Abwicklung koordinieren, hatte als Bittsteller gegenüber den Fachabteilungen allerdings keine Befugnisse, den Projektauftrag wirklich voranzutreiben.*
- *Der Spezialmaschinenbauer entwickelte im Rahmen der Kundenaufträge seine Produktpalette weiter. Damit konnte er up-front-Innovationen in der Produktentwicklung einsparen. Mit der Dominanz von Kleinaufträgen nahmen auch die kundenspezifischen Entwicklungen zu; die resultierenden Entwicklungskosten wurden untragbar.*
- *Das Bauunternehmen reagierte auf den Margendruck, indem der zentralen Bauleitung schleichend mehr zu betreuende Baustellen zugewiesen wurden. Darunter litt die zuverlässige Versorgung der Baustellen; Fehlmaterialien und unproduktive Wartezeiten gehörten zum Alltag.*

Offensichtlich wird ein Innovationssprung erst dann ins Auge gefasst, wenn die Optimierungspotentiale als nicht mehr ausreichend erachtet werden.

Der Prozessinnovationssprung bedeutet zumeist, dass einige bestehenden Organisations- und Prozessschnittstellen aufgehoben und andere am richtigen Ort entlang der Wertschöpfungskette positioniert werden.

Damit werden die strukturell-systemischen Barrieren entfernt und Raum für neue Leistungsfähigkeit geschaffen.

Fazit: Mit der Neugestaltung der Schnittstellen hat jedes Unternehmen einen großen Hebel in der Hand, sich strategiegerecht aufzustellen, die betriebliche Komplexität zu eliminieren

„Die sieben Todsünden im Prozessmanagement“

Immer wieder scheitern Prozessinnovationen bzw. geraten ins Straucheln. Ursache hierfür ist häufig die Tatsache, dass eine oder mehrere der „Todsünden“ begangen werden.

- Todsünde 1: Ungenügende Flughöhe; zu früh zu viele Details
- Todsünde 2: Fehlendes Maßschneidern der Prozesse auf die Geschäftsstrategie
- Todsünde 3: Viele Schnittstellen
- Todsünde 4: Keine „End-to-End“-Zuständigkeiten im Geschäftsprozess
- Todsünde 5: Trennung von Prozesssteuerung und -ausführung
- Todsünde 6: Ausklammerung der Aufbauorganisation
- Todsünde 7: Tool-Gläubigkeit

und die Gesamtperformance zu steigern. Hierin liegen die großen Potentiale des Grazer Ansatzes.

Autoren:

Dr. Andreas Suter ist heute Managing Partner des international tätigen Managementdienstleisters GroNova (www.gronova.com).

In den letzten 20 Jahren hat er Dutzende von Unternehmen aller Branchen darin unterstützt, Prozesse und Organisation zu innovieren. Von 1994-99 war er Universitätsprofessor für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität in Graz.

Hier hat er mit dem damaligen Team den Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung entwickelt.

DI Doris Weitlaner ist wissenschaftliche Mitarbeiterin und Dozentin für Prozessmanagement an der Fachhochschule CAMPUS 02 in Graz. In enger Zusammenarbeit mit der Technischen Universität Graz treibt sie die Entwicklung der „Wertschöpfungsmaschine“ in Theorie und Praxis voran.

Einer ihrer Schwerpunkte ist die Integration von Prozess- und Informationsmanagement.



**Dipl.-Ing. Dr.
Andreas Suter**

**Managing Partner des
Managementdienstleisters
GroNova**



**Dipl.-Ing.
Doris Weitlaner**

**Wissenschaftliche
Mitarbeiterin und
Dozentin für Prozess-
management an der
Fachhochschule
CAMPUS 02, Graz**

Professor Vorbach von der TU Graz im Gespräch mit dem WING

WING: Herr Professor Vorbach, Sie sind Mit-Autor des neuen Buchs „Die Wertschöpfungsmaschine“. Worum handelt es sich dabei?

Vorbach: Bei der „Wertschöpfungsmaschine“ handelt es sich um Prinzipien für die Organisations- und Prozessgestaltung in Unternehmen. Das Buch ist ein Leitfaden, wie die Strukturen und die Prozesse aus der Geschäftsstrategie abgeleitet werden – und zwar Schritt für Schritt. Dadurch lässt sich zum einen die Strategie im Unternehmen umsetzen, zum anderen wird das Unternehmen besonders wertschöpfend. Anhand von Dutzenden von Fallbeispielen aus Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industrieunternehmen zeigen wir, wie der betriebliche Alltag effektiver und effizienter wird. Daher auch der Buchtitel.

WING: Das Heftthema lautet Business Innovation. Wo sehen Sie den Zusammenhang zur Organisations- und Prozessgestaltung?

Vorbach: Aus formaler Sicht entstehen Innovationen in Prozessen. Der Ablauf bei Innovationen gliedert sich in Phasen, die spezifische Aufgaben und Charakteristika haben. Frühe Phasen sind weniger straff zu organisieren, der Zufall muss eine Chance bekommen. Späte Phasen im Innovationsprozess hingegen dürfen aus Effizienzgesichtspunkten wenig Spielraum gewähren.

An die Organisations- und Prozessgestaltung werden also phasenspezifisch unterschiedliche Anforderungen gestellt. Dies ist bekanntermaßen herausfordernd, insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen und hochgradig neue Produkte, Prozesse und Dienstleistungen.

WING: Prozessinnovationen werden von Unternehmen im Gegensatz zu Produktinnovationen teils als nachrangig angesehen. Das Thema wird hinter KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozess) und ähnlichen Konzepten versteckt. Worin sehen Sie die Ursachen?

Vorbach: In der Tat wird dem Thema Prozessinnovationen in Wissenschaft und Praxis deutlich weniger Aufmerksamkeit zuteil als etwa der Produktinnovation. Dies liegt vielleicht an der schwereren Beobachtbarkeit, Analyse und Beschreibbarkeit von Prozessinnovationen. Man benötigt tiefen Einblick in technische und organisatorische Abläufe. Prozessinnovationen treten vermehrt in gesättigten oder rückläufigen Märkten auf, in denen Effizienzgedanken in den Vordergrund rücken, etwa um günstiger und schneller eine Leistung erstellen zu können. Meist wird Bestehendes verbessert; der Innovationsgrad ist gering.

Hingegen werden Prozessinnovationen bei der Gestaltung von Dienstleistungen (Service Engineering) deutlich prominenter diskutiert. Schließlich steht dort der Leistungserstellungsprozess unmittelbar im Mittelpunkt. Dieser Prozess ist aber schwieriger kommunizierbar als etwa das Ergebnis einer Produktinnovation.