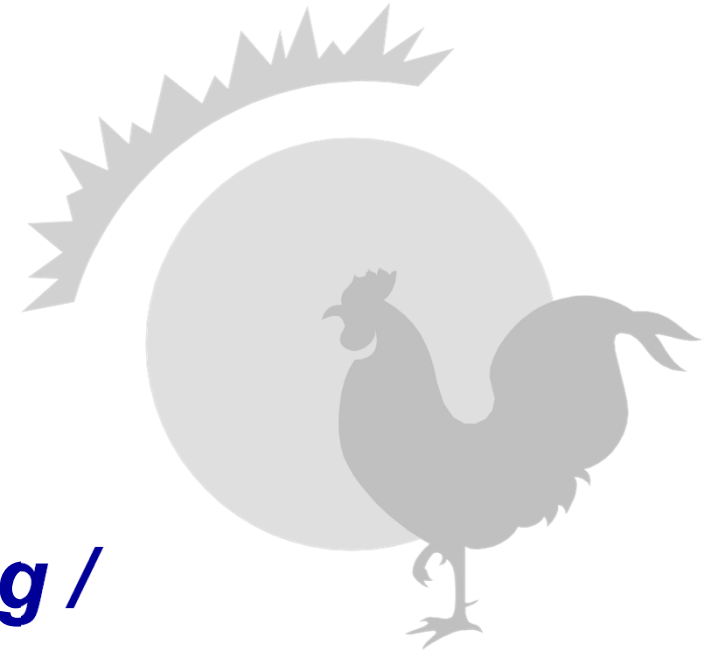
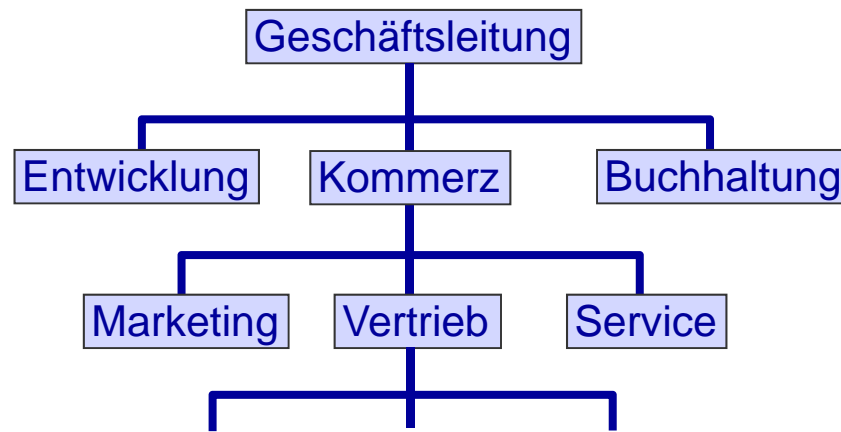


3 Business Re-Engineering / Prozessgestaltung

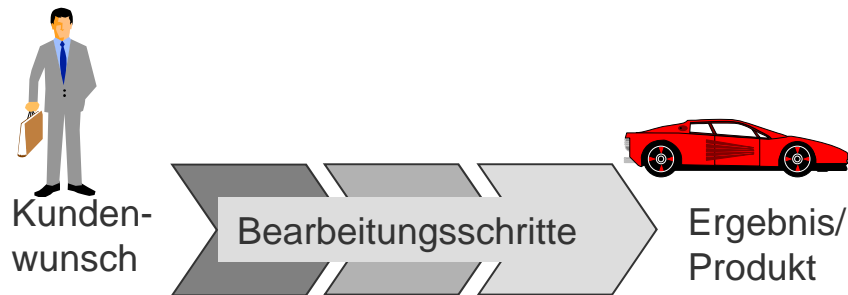


Re-Engineering: Gestaltung von Aufbau- und Ablauforganisation

Aufbauorganisation:



Ablauforganisation:



■ Aufbauorganisation:

- ◆ Gliederung des Unternehmens in aufgabenspezifische Einheiten

■ Ablauforganisation:

- ◆ Strukturierung des Ablaufs des betrieblichen Geschehens

Begriffsklärungen

- **Verschiedene Managementkonzepte**
 - ◆ **Business Re-Engineering**
 - z.B. (Österle 1994), (Osterloh & Frost 1996)
 - ◆ **Business Process Reengineering**
 - z.B. (Hammer, Champy 1994)
 - ◆ **Prozessmanagement**
 - z.B. (Becker et al. 2002), (Gadatsch 2002)
 - ◆ **Geschäftsprozessoptimierung**
- **Gemeinsamkeit:**
 - ◆ **Re-Organisation**
 - ◆ **Einsatz von Informationstechnologie**
 - ◆ **Orientierung an Geschäftsprozessen**

Business (Process) Reengineering

Business Reengineering ist das **fundamentale** Überdenken und **radikale** Redesign von Unternehmen oder wesentlichen **Unternehmensprozessen**.

Das Resultat sind **Verbesserungen um Grössenordnungen** in (...) den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.

Quelle: M. Hammer, J. Champy, Business Reengineering, Campus, 1995

Ziel des BPR ist (...) nicht nur die Wirtschaftlichkeit und Effizienz, sondern auch die Flexibilität des Unternehmens zu verbessern.

Quelle: W. Pietsch, BPR, Wirtschaftsinformatik 36/1994, S. 503

Business Reengineering – revolutionär

■ fundamental

- ◆ BR stellt alle Annahmen oder Vorgaben in Frage:
 - *Warum machen wir die Dinge, die wir tun?*
 - *Weshalb machen wir sie auf diese Art und Weise?*
- ◆ Zuerst festlegen, was ein Unternehmen tun muss, und erst dann, wie es dabei vorgehen sollte.

■ radikal

- ◆ Wille, auch grundlegende Veränderungen durchzusetzen
- ◆ Entwicklung völlig neuer Wege, die Arbeit zu erledigen, Missachtung bestehender Strukturen und Vorgehensweisen
 - *Wie würden wir es tun, wenn wir ganz neu anfangen würden?*

■ Verbesserung um Größenordnungen/dramatisch

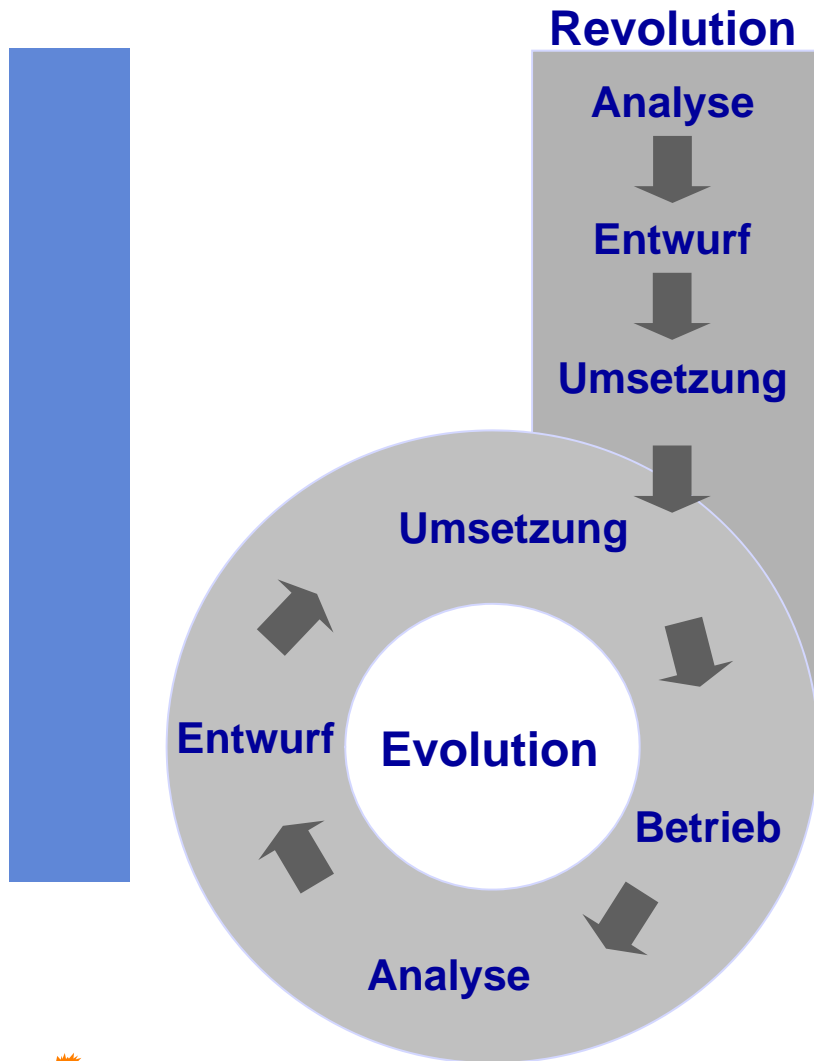
- ◆ keine geringfügigen Verbesserungen durch Feinsteuerung
- ◆ Zerstörung des Alten und Aufbau von etwas Neuem
- ◆ Nutzung innovativer Möglichkeiten der Informationsverarbeitung

(Hammer, Champy 1995, S. 48ff)

BPR vs. Optimierung

	BPR	Prozessoptimierung
Auslöser	Veränderungsbedarf	Anpassungsbedarf
Ziel	Erneuerung	Verbesserung
Veränderung	radikal, revolutionär	moderat, evolutionär
Methode	Prozessverstehen, d.h. Verzicht auf Detail	Prozessanalyse durch detaillierte Beschreibung
Risiko	beträchtlich	moderat
Objekt	Prozesse	Prozesse od. Funktion
IT-Rolle	tragend, auslösend	Automatisierung, Rationalisierung
Durchführung	Projektform	meist institutionalisiert

Revolution und Evolution



Geschäftsprozess-Management umfasst

■ Neugestaltung im Projekt (**Revolution**)

- ◆ Potentiale und Anforderungen analysieren
- ◆ neue Lösung planen
- ◆ Veränderungen vorbereiten und einführen

Business
Reengineering

■ Weiterentwicklung (**Evolution**) durch die Prozessführung

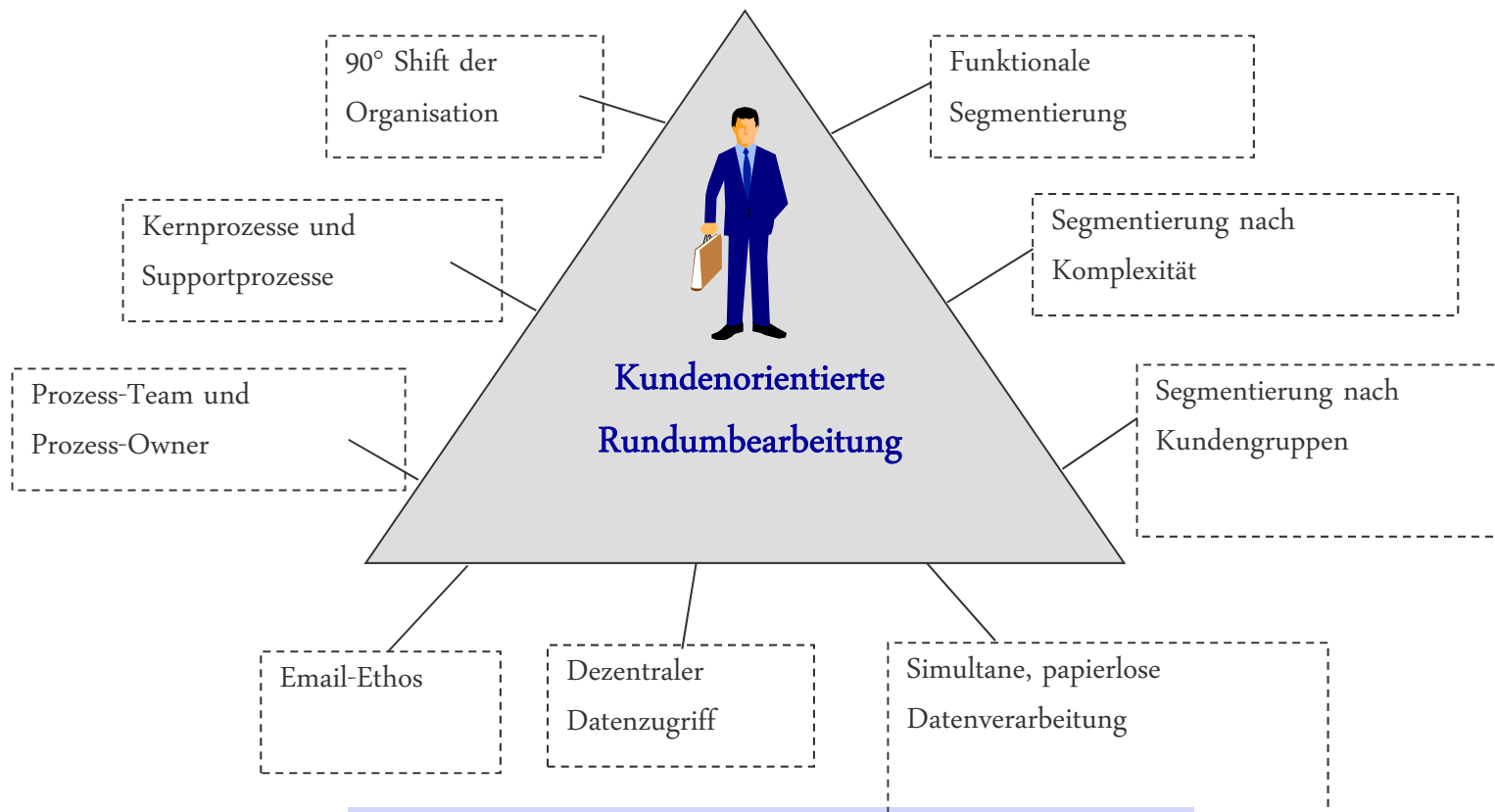
- ◆ Analyse im laufenden Betrieb
- ◆ Verbesserungen entwerfen
- ◆ nach und nach implementieren

Prozess-
optimierung

Die drei Ideen des Business Reengineering

Prozess-Idee

Triage-Idee

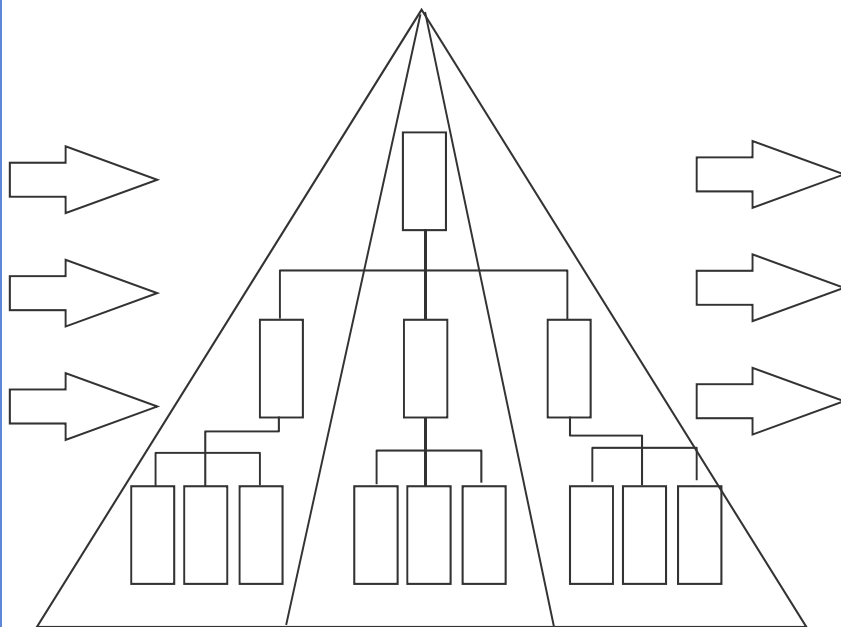


Informationelle Vernetzung

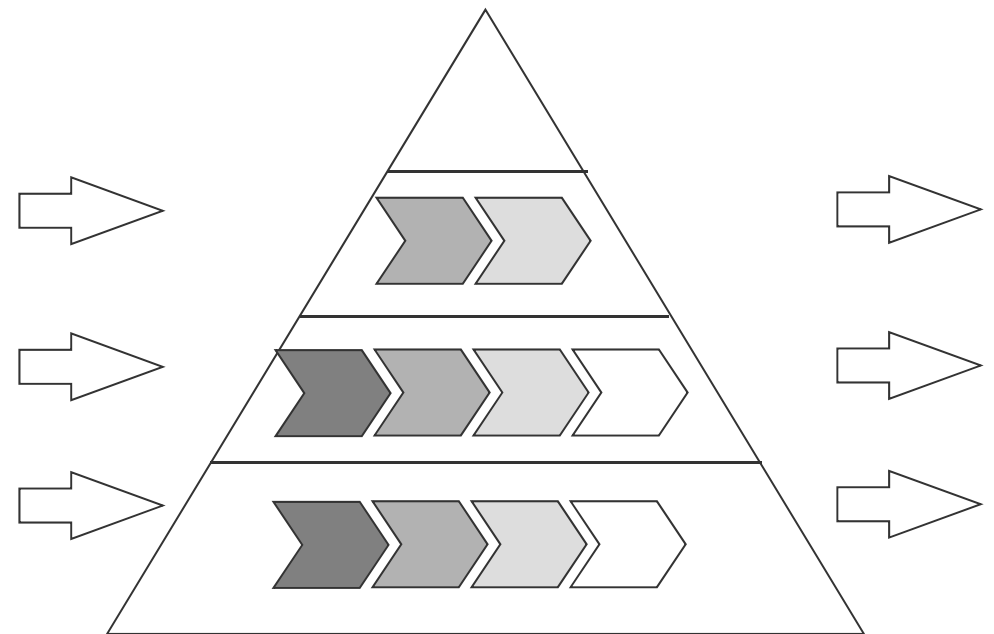
Vgl. (Osterloh & Frost 1996, S. 27ff)

90° Shift der Organisation

Traditionelle vertikale Organisation



Moderne prozess-orientierte Organisation



Reines Prozessmodell: Prozess-Teams und Prozess-Owner

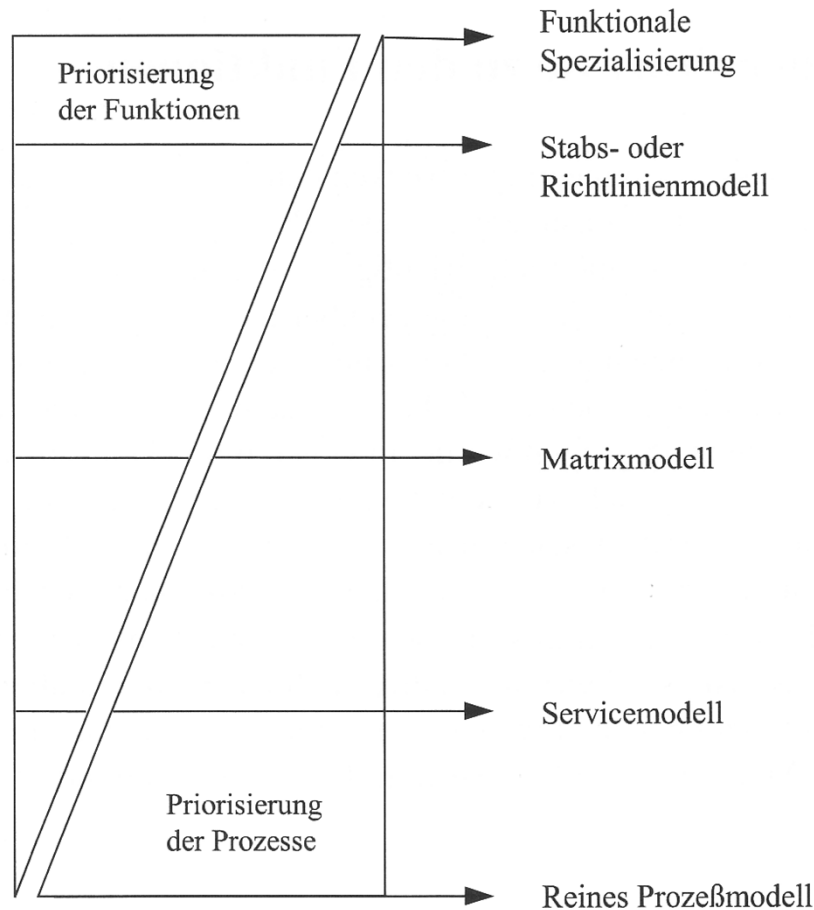
■ Prozess-Team

- ◆ bearbeitet gemeinsam einen Prozess bzw. Prozessvariante
- ◆ hat alle Entscheidungsbefugnisse, um alle anstehenden Prozess-Aufgaben selbständig zu lösen

■ Process-Owner

- ◆ ist für den gesamten Prozess verantwortlich
- ◆ hat Linienverantwortung
- ◆ vertritt gegenüber der vorgesetzten Stelle das Prozess-Team
- ◆ Ist ein Prozess in mehrere Varianten segmentiert (Triage), so gibt es für jede Variante eine verantwortliche Person

Spektrum von Funktions- und Prozessorientierung



Funktionale Spezialisierung:

reine Ausgliederung der Funktionen, keine Prozessorganisation

Stabs- und Richtlinienmodell:

Funktionale Spezialisierung mit prozessorientierten Stäben für horizontale Koordination

Matrixmodell:

Funktions- und Prozessmanager entscheiden nur gemeinsam

Servicemodell:

funktionale Spezialabteilungen als Dienstleister für die Prozesse

Reines Prozessmodell:

Vollständige Eingliederung der Funktionen in die Prozesse

Vgl. [Osterloh, Frost 1996], S. 130f

Verhältnis der Prozesse zu den Funktionen

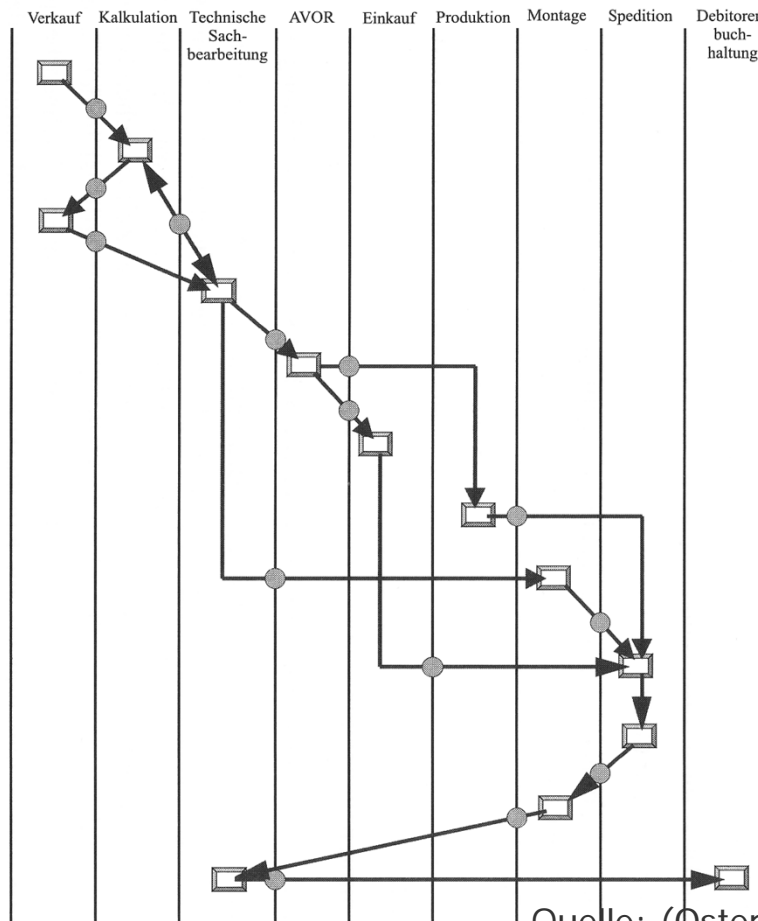
- In der Praxis gibt es in der Regel Mischformen zwischen Ein- und Ausgliederung von Funktionen in Prozessen
 - ◆ Matrix- oder Servicemodell
- Kriterium für die Entscheidung ob Funktionen ausgelagert werden:
 - ◆ Auslastung der Spezialisten in den Prozessen
 - ◆ Aufbau, Austausch und einheitliche Nutzung von Fachwissen
- Beispiele für zentrale Abteilungen in vielen Unternehmen:
 - ◆ Rechtsabteilung, Finanz- und Rechnungswesen, F&E, Marketing
- Die Definition und Verantwortung für ganze Geschäftsprozesse ist ein zentrales Element der Prozessorganisation

Beispiel: Küchenbau Bruno Piatti AG

Synthese zwischen Prozessgliederung und modularer Organisation

Von neun funktionalen Abteilungen ...

Teilprozeß	Ergebnis
Marktbearbeitung	Unterlagen für Offerte
Offerte erstellen	Offerte
Auftragseingang realisieren	Vertrag
Terminliche u. Technische Bearbeitung	Auftrag technisch bearbeitet
Erstellung Produktionsreife	Auftrag produktionsreif
Beschaffung Einkaufsteile	Einkaufsteile angeliefert
Produktion	Küche in Einzelteilen produziert
Montagevorbereitung	Baustelle montagebereit
Erstellung Speditionsbereitschaft	Küchenteile in der Spedition
Spedieren	Küche auf Baustelle
Montage	Küche abgenommen
Fakturierung	Auftrag archiviert

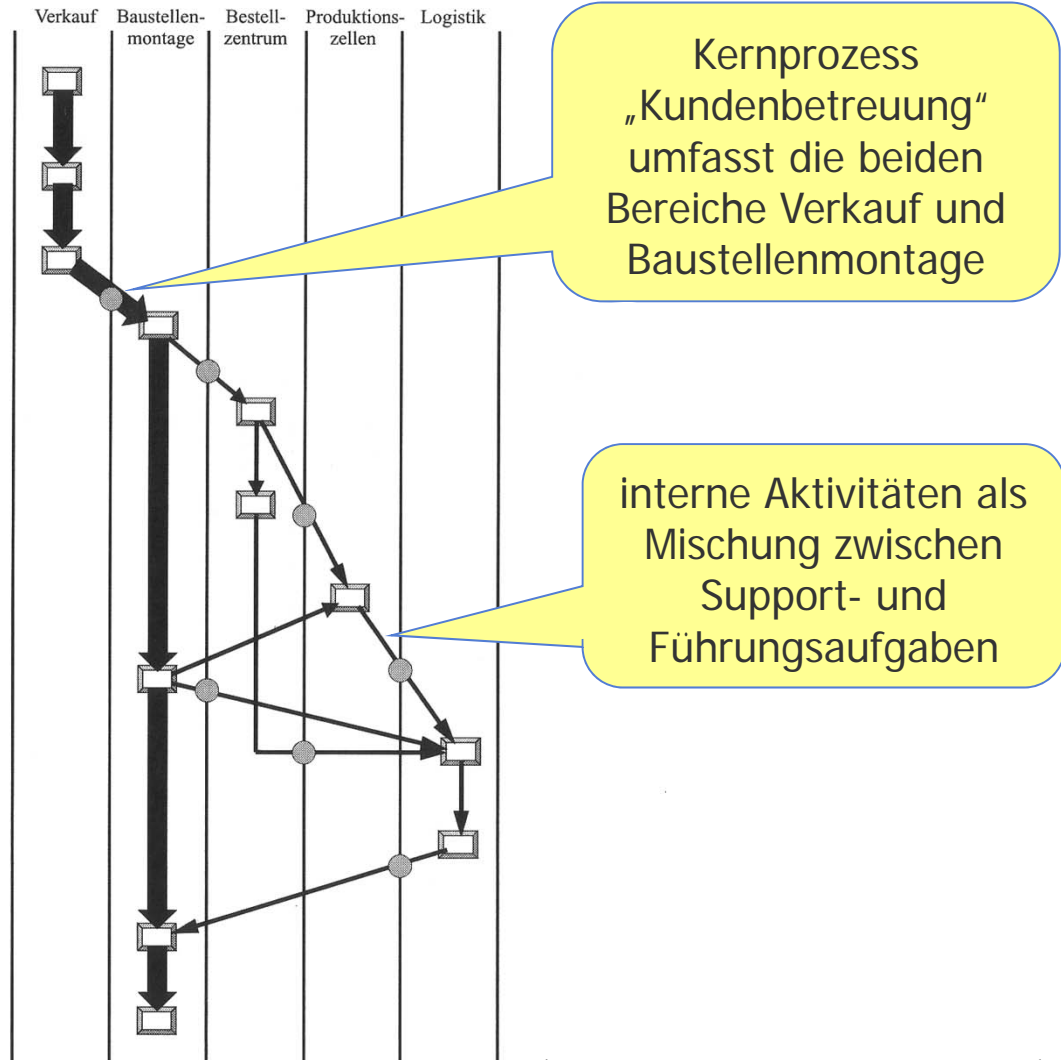


Quelle: (Osterloh & Frost 1996, S. 124)

Beispiel: Küchenbau Bruno Piatti AG (Forts.)

.. zu fünf Leistungszentren

Teilprozeß	Ergebnis
Marktbearbeitung	Unterlagen für Offerstellung
Offerte erstellen	Offerte
Auftragseingang realisieren	Vertrag
Terminliche u. Technische Bearbeitung	Auftrag technisch bearbeitet
Erstellung Produktionsreife	Auftrag produktionsreif
Beschaffung Einkaufsteile	Einkaufsteile angeliefert
Produktion	Küche in Einzelteilen produziert
Montagevorbereitung	Baustelle montagebereit
Erstellung Speditionsbereitschaft	Küchenteile in der Spedition
Spedieren	Küche auf Baustelle
Montage	Küche abgenommen
Fakturierung	Auftrag archiviert



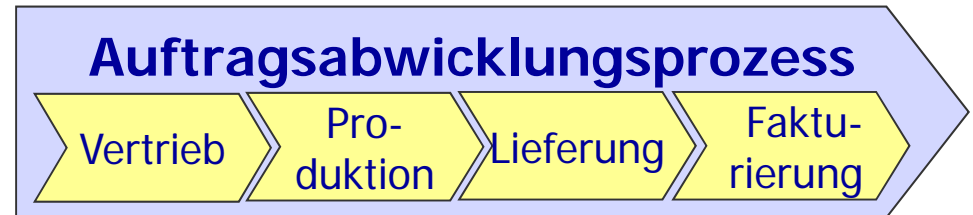
Quelle: (Osterloh & Frost 1996, S. 126)

Triage-Idee: Segmentierung

Prozesse können sehr komplex werden, weshalb Arbeitsteilung oder Prozessvarianten (Segmentierung) sinnvoll sein können, z.B.

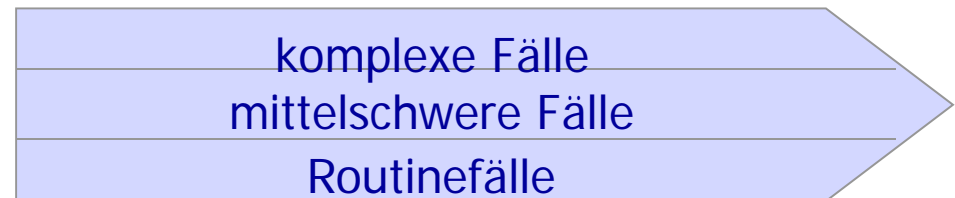
- funktionale Segmentierung

sinnvoll wenn Spezialkenntnisse für einzelne Aufgaben notwendig sind



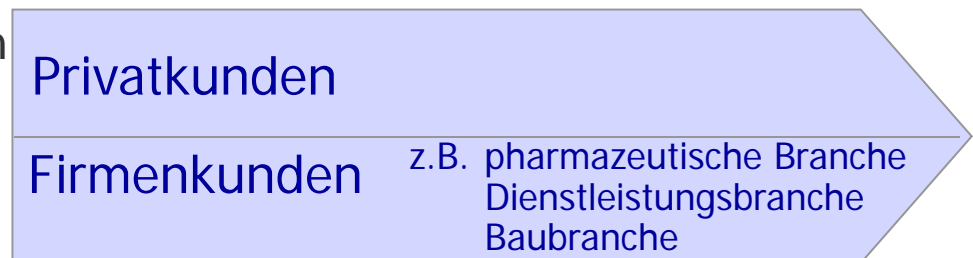
- Segmentierung nach Problemhaltigkeit

Spezielle Prozessvarianten für komplexe Fälle unter Einbeziehung von Spezialisten



- Segmentierung nach Kundengruppen

Sinnvoll, wenn Wissen über Kunden relevant bzw. wenn Produkte/ Dienstleistung für Kundengruppen unterschiedlich sind



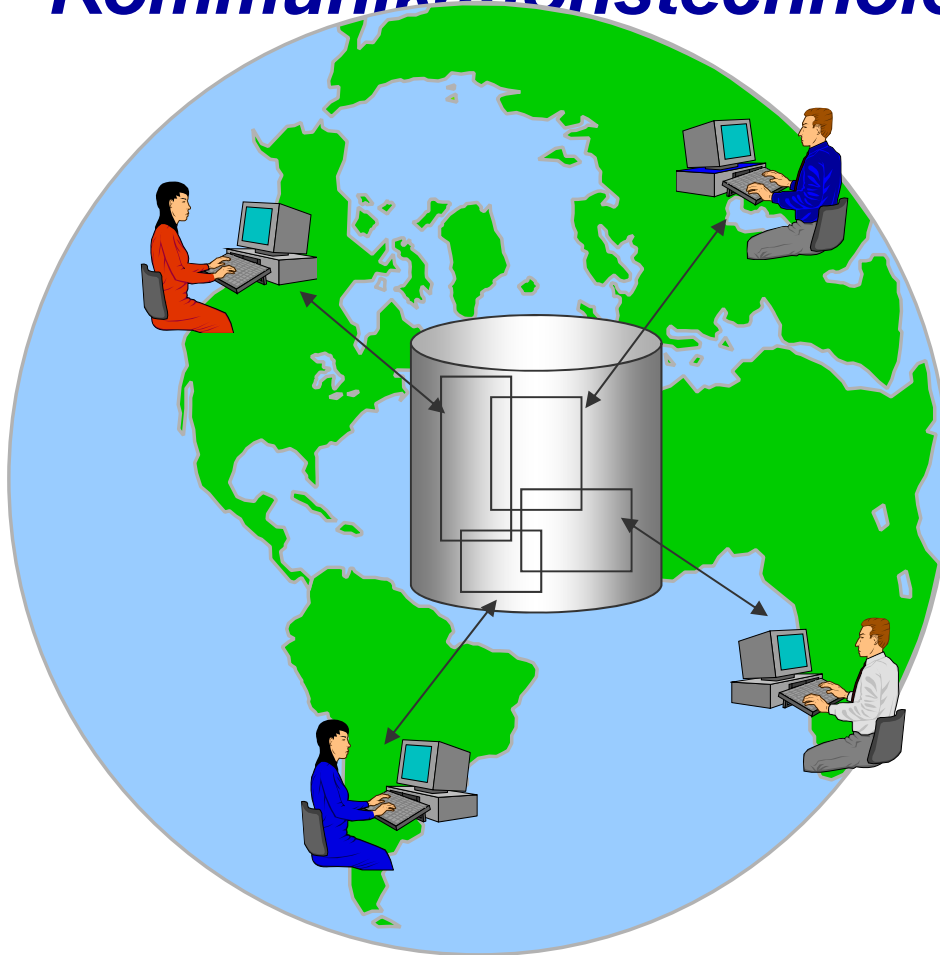
Informationelle Vernetzung: Prozessgestaltung nutzt Potentiale der Informationstechnologie

- Informationstechnologie ermöglicht effizientere Prozessgestaltung
 - ◆ Integrierte betriebliche Informationssysteme
 - ◆ Workflow-Management (Automatisierung).
- Informationstechnologie schafft neue Potentiale
 - ◆ **vollkommen neue Anwendungen** werden ermöglicht, indem
 - ◆ Mitarbeitende/Partner **dezentral auf Informationen zugreifen** können

Beispiele:

- Mobile Rechner
 - ◆ Geschäftsabschluss incl. Risikoprüfung für Lebensversicherungen direkt beim Kunden
 - ◆ Automatische Übertragung und Verbuchung im Zentralcomputer
- E-Commerce
 - ◆ Download und Bezahlung von Software via Internet
- E-Business
 - ◆ Enge Kooperation und Integration von Geschäfts-partnern durch standardisierten Datenaustausch

Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT)



- Steuerung von Prozessen einschliesslich des Prozesscontrolling
- Verbesserte Informationsanalyse und Entscheidungsfindung
- Flexibilität von Arbeitszeit und -ort
- Datenintegration
 - ◆ Sammlung und Verteilung von Information zu beschleunigen
 - ◆ parallele Verarbeitung möglich
 - Sequentielle Verarbeitung nur notwendig bei inhaltlichen Abhängigkeiten (z.B. Aufgabe benötigt Ergebnis anderer Aktivität)

Die Datenintegration sprengt die gewachsenen Abteilungs- und Unternehmensgrenzen

Prozessarten mit unterschiedlichen informationstechnischen Anforderungen

Prozesstyp	Charakterisierung	Rolle der IKT
Interfunktional	Funktionsübergreifende Prozesse innerhalb einer Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Schnittstellen vereinfachen durch verbesserte Aufgabenintegration und -koordination ■ Informationsfluss beschleunigen ■ geographische Distanzen überwinden ■ gemeinsame Informationsbasis
Inter-organisational	Prozesse zwischen Unternehmen (z.B. Supply Chain Management)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsfluss beschleunigen ■ Transaktionskosten reduzieren ■ geographische Distanzen zu überwinden
Interpersonal	Integration von Personen zu Prozess-Teams	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dezentraler Datenzugriff für alle Mitarbeiter ■ Simultane, parallel Informationsverarbeitung ■ Nachrichtenaustausch ■ Termin-/ Aufgabenkoordination

Public and Private Workflows

- Oft arbeiten Unternehmen bei der Leistungserbringung zusammen, z.B.
 - ◆ Klassisches Lieferantenverhältnis: Bestellung einer Firma löst beim Zulieferer einen Prozess aus
 - ◆ Outsourcing: Leistungen werden zusammengefasst und ausgelagert
 - ◆ Partnerschaft: Mehrere Unternehmen erbringen gemeinsam eine Leistung

- Für die enge Zusammenarbeit kann es sinnvoll sein, die Prozesse zu koordinieren. Dabei unterscheidet man
 - ◆ **Public Workflow (Collaboration)**, der zwischen den Firmen abgestimmt wird, und
 - ◆ **Private Workflows** der einzelnen Firmen, die vom Public Workflow synchronisiert werden

Hierarchische Prozessbeschreibung

1. Public Workflow: Festlegung der prinzipiellen Aufgabenteilung
 - ◆ Logischer Ablauf des unternehmensübergreifenden Prozesses
 - ◆ Die internen Abläufe der beteiligten Unternehmen selbst werden als "Black Box" betrachtet
 - ◆ Spezifikation der Informationen und Objekte, die zwischen den Black Boxes ausgetauscht werden

2. Private Workflows: Definition der jeweiligen internen Prozessanteile bei den beteiligten Partnern:
 - ◆ Abläufe
 - ◆ Bearbeiter
 - ◆ Informationssysteme

Public and Private Workflows

