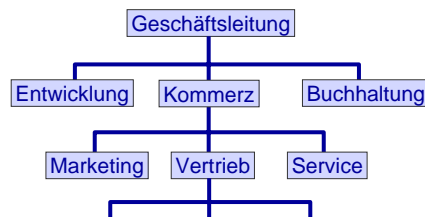




3 Business Re-Engineering / Prozessgestaltung

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

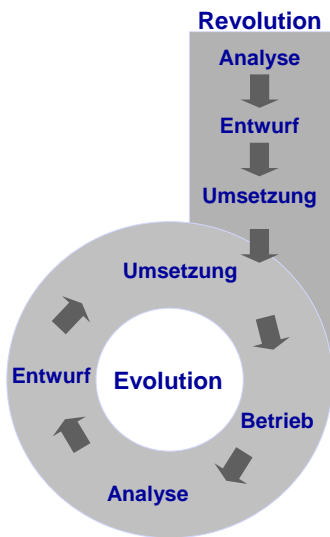
- fundamental
 - ◆ BR stellt alle Annahmen oder Vorgaben in Frage:
 - *Warum machen wir die Dinge, die wir tun?*
 - *Weshalb machen wir sie auf diese Art und Weise?*
 - ◆ Zuerst festlegen, was ein Unternehmen tun muss, und erst dann, wie es dabei vorgehen sollte.
- radikal
 - ◆ Wille, auch grundlegende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

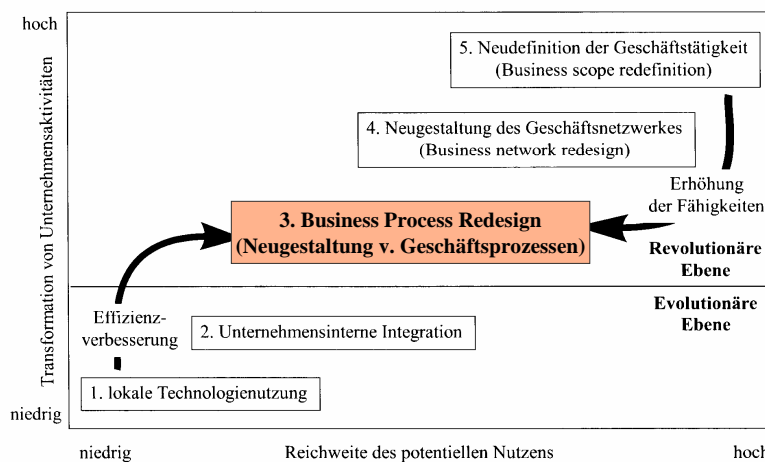


Geschäftsprozess-Management umfasst

- Neugestaltung im Projekt (**Revolution**)
 - ◆ Potentiale und Anforderungen analysieren
 - ◆ neue Lösung planen
 - ◆ Veränderungen vorbereiten und einführen
- Weiterentwicklung (**Evolution**) durch die Prozessführung
 - ◆ Analyse im laufenden Betrieb
 - ◆ Verbesserungen entwerfen
 - ◆ nach und nach implementieren

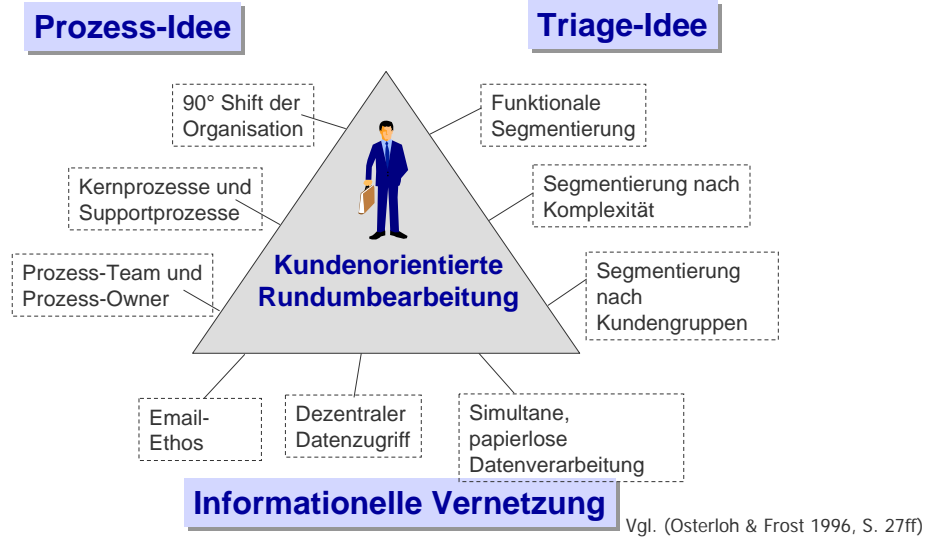
Business Reengineering
Prozess-optimierung

Evolutionäre und revolutionäre Umgestaltung



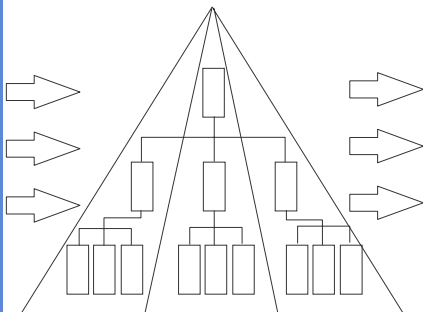
Quelle: (Osterloh, Frost 1996, S. 74)
in Anlehnung an (Venkatraman 1994, S. 85)

Die drei Ideen des Business Reengineering

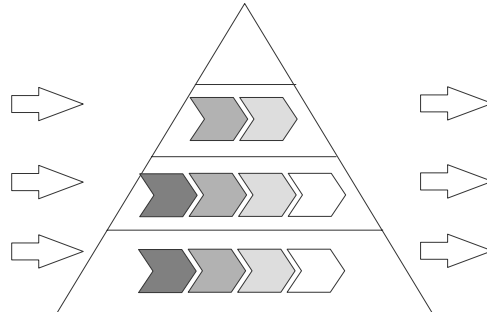


90° Shift der Organisation

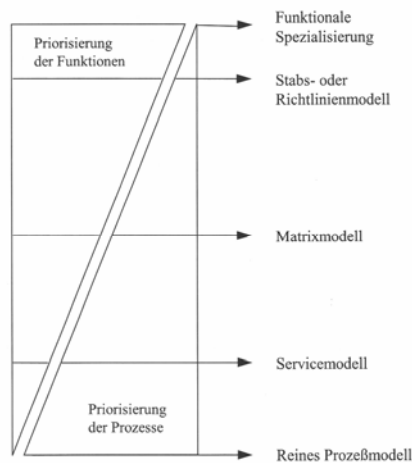
Traditionelle vertikale Organisation



Moderne prozess-orientierte Organisation



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



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



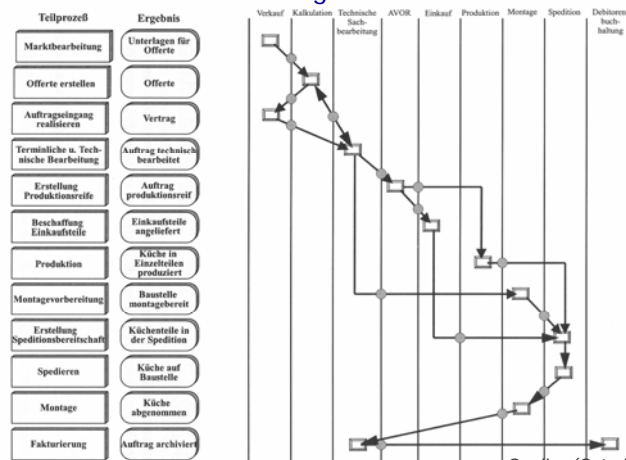
Verhältnis der Prozesse zu den Funktionen

- 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 ...

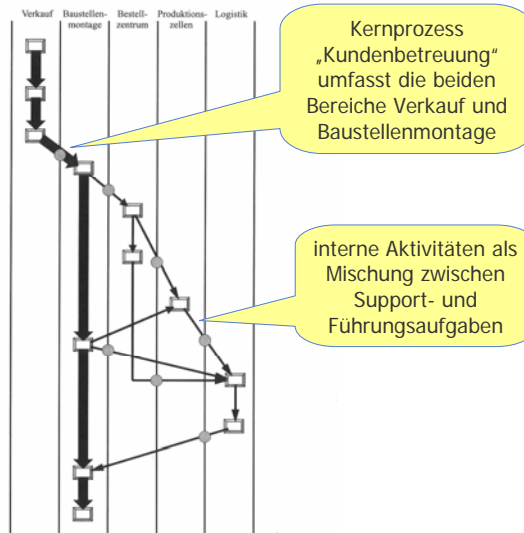


Quelle: (Österloh & Frost 1996, S. 124)

Beispiel: Küchenbau Bruno Piatti AG (Forts.)

.. zu fünf Leistungszentren

Teilprozess	Ergebnis
Marktbearbeitung	Unterlagen für Offerterstellung
Offerte erstellen	Offerte
Auftragsingang 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
Erhaltung Speifionsbereitschaft	Küchenteile in der Speifion
Speifieren	Küche auf Baustelle
Montage	Küche abgenommen
Fakturierung	Auftrag archiviert

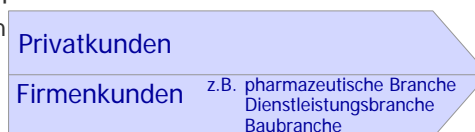
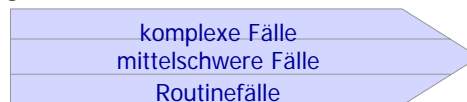
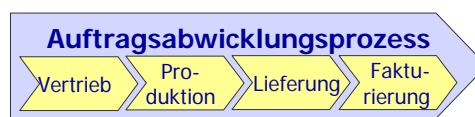


Quelle: (Osterloh & Frost 1996, S. 126)

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)

Die IKT trägt dazu bei

- ... Schnittstellen zwischen Organisationen zu überbrücken
- ... geographische Distanzen zu überwinden
- ... den Transport von Information zu beschleunigen
- ... höhere Flexibilität von Arbeitszeit- und -ort zu erreichen
- ... die Aufgabenintegration und -koordination zu verbessern
- ... parallele Durchführung von Aufgaben zu intensivieren
- ... die Steuerung von Prozessen einschliesslich des Prozesscontrolling zu erleichtern
- ... die Informationsanalyse und Entscheidungsfindung zu verbessern
- ... die Sammlung und Verteilung von Wissen zu beschleunigen

Aus (Schmelzer, Sesselmann 2002), S. 20

Dezentrale, simultane Datenverarbeitung



- Dezentraler Zugriff für alle Mitarbeiter
- Simultanes Lesen gleicher Datensätze
- Simultane Bearbeitung unterschiedlicher Datensätze
- Parallele Verarbeitung möglich
- Sequentielle Verarbeitung nur notwendig bei inhaltlichen Abhängigkeiten
 - ◆ Aufgabe benötigt Ergebnis anderer Aktivität
 - ◆ Art der Aktivität hängt von vorheriger Entscheidung ab

Die Datenintegration sprengt die gewachsenen Abteilungs- und Unternehmensgrenzen

Prozessarten mit unterschiedlichen informationstechnischen Anforderungen

Prozesstyp	Charakterisierung	Rolle der IT
Interfunktional	Funktionsübergreifende Prozesse innerhalb einer Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ■ Überbrückung von Raum und Zeit ■ gemeinsame Informationsbasis
Inter-organisational	Prozesse zwischen Unternehmen (z.B. Supply Chain Management)	<ul style="list-style-type: none"> ■ Informationsfluss beschleunigen ■ Transaktionskosten reduzieren
Interpersonal	Integration von Personen zu Prozess-Teams	<ul style="list-style-type: none"> ■ Dezentraler Datenzugriff für alle Mitarbeiter ■ Simultane, (papierlose) Informationsverarbeitung ■ Nachrichtenaustausch ■ Termin-/ Aufgabenkoordination

Public and Private Workflows

- Klassisches Lieferantenverhältnis:
 - ◆ Geschäftsprozess einer Firma löst die Geschäftsprozesse anderer Firmen an
- Joint Venture:
 - ◆ Zu einem Joint Venture dagegen trägt jede Firma mit einem Teil ihrer Ressourcen bei.
 - ◆ Dabei gibt es einen
 - **Public Workflow**, der zwischen den Firmen abgestimmt wird, und
 - **Private Workflows** der einzelnen Firmen, die vom Public Workflow aufgerufen 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
 - ◆ Mitarbeiter
 - ◆ Informationssysteme

Public and Private Workflows

