

Mit der Geschäftsprozeßanalyse Rationalisierungspotentiale erkennen und umsetzen

In dieser Hausarbeit wird nach der Definition der notwendigen Begriffe die Geschäftsprozeßanalyse (GPA) in ihren logischen Zusammenhang eingeordnet. Kernpunkte, die bei einer GPA zu beachten sind, um Rationalisierungspotentiale (RP) erkennen zu können, werden aufgezeigt. Danach wird auf die typischen Anforderungen an verbesserte Geschäftsprozesse (GP) eingegangen und die damit einhergehenden Rationalisierungspotentiale benannt. Die Darstellung enthält zahlreiche umgesetzte Beispiele für erschlossene RP, die ausschließlich Praxisprojekten bei verschiedenen international operierenden Unternehmen entstammen.

1. Begriffliche Grundlagen

Bevor auf die GPA eingegangen werden kann, muß geklärt werden, was GPA und RP überhaupt sind.

Als GP bezeichnet man alle Prozesse der Leistungserstellung (Produktion von Gütern und Dienstleistungen) und der sie begleitenden Prozesse wie Verwaltung und Informationsverarbeitung (Beyer 1998, S. 26). Ein internationaler Haushaltsgerätehersteller definierte z.B. folgende GP (Hess 1995):

- Kundenutzenoptimierungs- und Vermarktungsprozeß
- Produktentstehungs- und Produktherstellungsprozeß
- Auftragsabwicklungsprozeß
- Logistik- und Serviceprozeß
- Unternehmensplanungs- und Controllingprozeß
- Personalentwicklungs- und Motivationsprozeß.

Unter Rationalisierung versteht der Duden den „Ersatz überkommener Verfahren durch zweckmäßigere und besser durchdachte“.

Rationalisierung bedeutet also nicht von vornherein die Entlassung von Mitarbeitern, sondern kann im Gegenteil auch zu Mitarbeiterqualifizierung (Job enlargement, Job enrichment, Job rotation) führen.

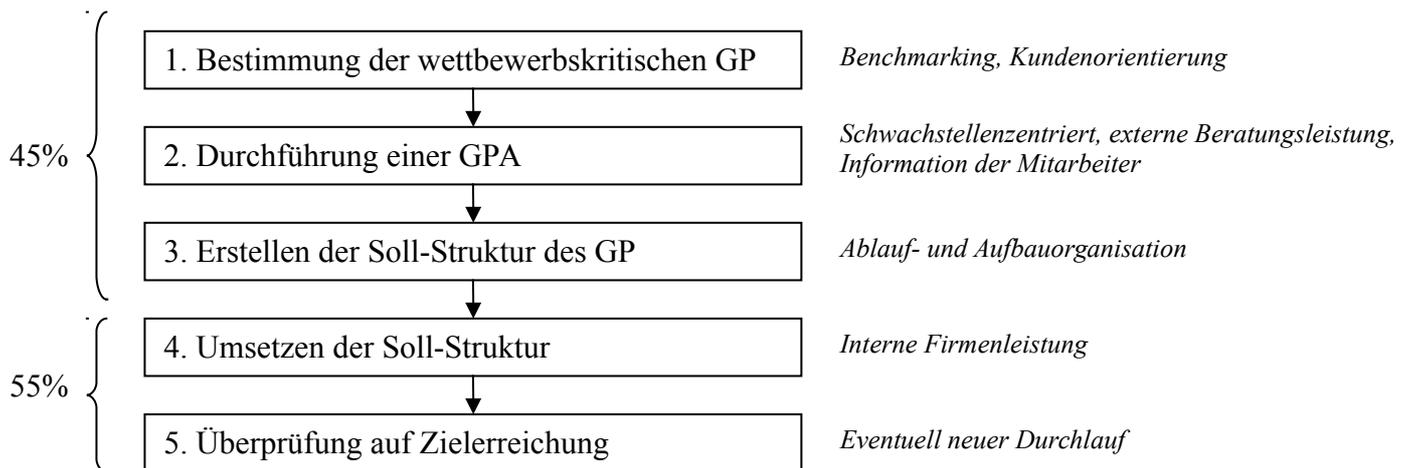
2. Einordnung der Geschäftsprozeßanalyse in den Gesamtzusammenhang

Eine GPA ist kein Selbstzweck, sondern steht in einem übergeordneten Zusammenhang. Ziel ist eine Neugestaltung des GP (Business process redesign/reengineering), der zum einen auf die Kunden- und Markterfordernisse eingeht (also einen hohen Kundennutzen erzielt) und zum anderen diese Ziele kostengünstig erreicht (also einen hohen Betriebsnutzen erzielt). Der enge Zusammenhang zwischen Kundennutzen, Betriebsnutzen und GP ist in Beyer 1998, S. 17, Abb. 9 dargestellt.

Exkurs: Abgrenzung des Reengineering von der Reorganisation

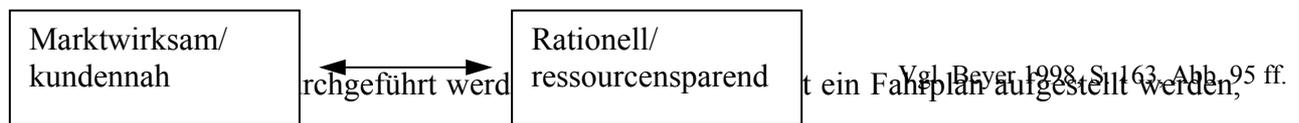
Von dem Business Reengineering abzugrenzen ist die Reorganisation (Beyer 1998, S. 165ff.). Letztere bessert erkannte Schwachstellen punktuell aus und führt im Endeffekt zu Flickschusterei statt zu effizienten, durchgängigen GP. Das Business Reengineering hingegen ist ein ganzheitlicher Ansatz, der von vornherein den gesamten Prozeß betrachtet und ihn in allen seinen Teilprozessen neu strukturiert. Business reengineering ist dagegen fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und meßbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit (Hammer/Champy 1993). Die Praxis zeigt, daß durch Einzelmaßnahmen nur ca. 50% des (in Geldeinheiten bewerteten) Rationalisierungspotentials erschlossen wird, das durch eine Gesamtüberarbeitung des GP erreicht werden kann. –

Die GPA ist also ein Schritt in einem Business-process-reengineering-Projekt. Die einzelnen Phasen variieren von Autor zu Autor, es läßt sich aber folgendes Grundgerüst herausfiltern (Hess/Brecht 1995):



Ziel

Abbildung 1: Phasen und Umsetzung des Business Reengineering



in dem die Termine für die einzelnen Projektschritte festgelegt werden. Ein solches Projekt sollte nicht länger als 3 Monate dauern, da es sonst zum Selbstläufer wird und eine Eigendynamik entwickelt. Die Boston Consulting Group zieht deshalb ihre Berater nach 3 Monaten ab, egal wie weit das Projekt fortgeschritten ist.

3. Beschreibung der einzelnen Phasen des Business Reengineering

Um zu verdeutlichen, welchen Anteil die GPA an dem Gesamtprojekt Business Reengineering hat, wird im folgenden auf die einzelnen Phasen des Business Reengineering (vgl. Abbildung 1) eingegangen.

Zu 1.

Um die GPA zielgerichtet durchführen zu können, ist eine Markt- bzw. Kundenanalyse notwendig. Aus der Markt- bzw. Kundenanalyse ergeben sich die wettbewerbskritischen GP und die Ziele, die der neugestaltete GP erfüllen muß. Beispiel: Wenn die Kundenanalyse ergibt, daß das Unternehmen sich durch eine schnelle Abrechnung der Lieferung von der Konkurrenz abheben kann, und die Kunden eine Abrechnung innerhalb von 4 Werktagen wünschen, wird im Mittelpunkt der Betrachtung der Auftragsabwicklungsprozeß stehen. Bei der Neugestaltung ist die Zielvorgabe „4 Werktage für die Abrechnung“ zu erfüllen.

Als Faustregel für diese Phase dienen die Schlagworte:

- Kundenorientierung
- Konzentration auf Wettbewerbsvorteile

Zugleich sollte während dieser Phase bereits die Einbeziehung der Mitarbeiter beginnen. Die Partizipation der Belegschaft entscheidet über Erfolg oder Mißerfolg des Projektes. Eine frühzeitige Information der Mitarbeiter vermeidet unbegründete Ängste und beugt einer Blockadehaltung vor.

Zu 2.

Die GPA zeigt auf, wie die – unter Umständen über Jahrzehnte historisch gewachsenen – GP überhaupt ablaufen. Solche Abläufe sind häufig (noch) nicht dokumentiert. Für die GPA werden häufig externe Berater hinzugezogen, da diese

- aufgrund ihrer Erfahrung in anderen Unternehmen für Schwachstellen in GP sensibilisiert sind und die „best practices“ kennen,
- im Gegensatz zu den eigenen Mitarbeitern nicht betriebsblind sind, sondern viele Abläufe, die von den Mitarbeitern wegen der jahrelangen Gewohnheit als gegeben hingenommen werden, in Frage stellen.

Bei der Durchführung einer GPA werden neben der Auswertung von bereits vorhandenen Unterlagen und Aufzeichnungen vor allem Mitarbeiter befragt. Hauptsächlich werden offene Interviews durchgeführt, die sich an Gesprächsleitfäden orientieren. Fragebögen sind oft zu allgemein gehalten, weil sie für mehrere Abteilungen erstellt werden. Im persönlichen Gespräch findet ein geübter Berater auch schon Ansatzpunkte für Probleme innerhalb der GPkette. Zum anderen kann im persönlichen Gespräch auch besser auf die psychosozialen Aspekte einge-

gangen werden: Die Mitarbeiter in das Projekt einbeziehen und die Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Überforderung oder Bereichswechsel in positiven Veränderungswillen umpolen. Hierbei kann es sich als sehr nützlich erweisen, auf die einzelnen Persönlichkeitsstrukturen der am Prozeß beteiligten Personen einzugehen. Dadurch können die verschiedenen Persönlichkeitstypen entsprechend ihrer Stärken sinnvoll in den Restrukturierungsprozeß eingebunden werden (Rohde/Spalink 1999).

Als Alternative zu diesem zeitaufwendigen Verfahren bietet sich das Activity Based Costing an, bei dem die Prozeßelemente im Beisein der Prozeßbeteiligten identifiziert werden (Rohde/Spalink 1999).

Bei der GPA hat sich folgendes Vorgehen bewährt (Krallmann 1992):

- Bestandsaufnahme der physischen Werksstruktur: Wie sieht die Produktpalette des Unternehmens aus? Was für Maschinen mit welcher Kapazität werden eingesetzt? Wie viele Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen?
- Untersuchung des zugrundeliegenden Mengengerüsts: Wieviele Aufträge gehen pro Monat ein? Wieviele Positionen hat eine Bestellung durchschnittlich? Welchen Wert haben die einzelnen Positionen? Wie viele Bestellungen gehen heraus? Wie viele Kundendienst-einsätze werden pro Monat geleistet?
- Aufnahme der Ablauf- und Aufbauorganisation: Wo geht der Auftrag ein? An welche Abteilung wird er weitergereicht? Mit welchem Informationsmedium werden die Aufträge weitergegeben?
- Bestimmung der Durchlauf- und Lieferzeiten: Oftmals können oder wollen die Mitarbeiter darüber keine Auskünfte geben. Zum einen werden solche Aufzeichnungen nicht explizit geführt, zum anderen herrscht Angst vor Druck („die Abteilung X verschleppt die Bearbeitung“). Durch den Einsatz von Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen wie SAP R/3 werden solche Informationen jedoch selbsttätig gespeichert und können durch den Einsatz von Abfrageroutinen aus dem System generiert werden.
- Aufnahme der prozeßorientierten Kostenstruktur. Auch dieses Thema ist sehr heikel. In vielen Unternehmen wird noch keine Prozeßkostenrechnung angewandt, sondern eine Vollkostenrechnung mit Gemeinkostenzuschlägen. Aufgrund des abnehmenden Anteils an direkt zurechenbaren Kosten steigen die Gemeinkostenumlagen in „schwindelerregende“ Höhen. Dann ist jedoch keine verursacherbezogene Zuordnung der Kosten möglich und das Unternehmen kalkuliert sich aus dem Markt. In der Praxis kommen Gemeinkostenzu-

schläge von bis zu 600% (!) vor (Faustregel: Ab 100% Gemeinkostenzuschlag auf Prozeßkostenrechnung wechseln). Die Aufnahme der prozeßorientierten Kostenstruktur verlangt den Einblick in sehr vertrauliche Unterlagen, in die viele Unternehmen nicht einmal ihren Beratern Einblick gewähren lassen möchten. Dennoch ist diese Erhebung wichtig, um die Kostentreiber (cost driver) im Prozeß zu erkennen.

- Ergänzendes Benchmarking zu den internen Ergebnissen („wie gut sind die anderen?“). Erst der Vergleich mit anderen Unternehmen läßt eine Beurteilung der eigenen Situation zu. Dabei ist darauf zu achten, daß nicht „Schlendrian mit Schlendrian“ (Gutenberg) verglichen wird. Siemens vergleicht sich in seinen Geschäftsfeldern jeweils mit den „World-class-Herstellern“. Informationen und Kennzahlen sind erhältlich bei Fachkongressen, über Verbände oder aus Veröffentlichungen in Fachzeitschriften.

Die sorgfältige Aufnahme solcher Daten ist die Grundlage für das weitere Vorgehen. Daten, die in dieser Phase vergessen oder nicht genau aufgenommen wurden, lassen sich später nur unter großen Schwierigkeiten nacherheben.

Wünschenswert wäre es, *alle* GP eines Unternehmens zu analysieren. Aus Zeit- und Kostengründen müssen sich die Projektteams auf die wesentlichen GP beschränken.

Diese Phase wird mit der Präsentation der Ergebnisse der GPA an den Vorstand abgeschlossen. Erst nach dessen Einverständnis kann die nächste Phase, die Erarbeitung der Soll-Struktur, in Angriff genommen werden.

Große Unternehmen, wie z.B. Siemens oder Daimler-Chrysler, gehen dazu über, die GP zu definieren und – auch im Intranet – zu dokumentieren.

Aus der Ablaufbeschreibung lassen sich über ermittelte Zeit- und Kostenfaktoren, Schnittstellen zwischen Abteilungen, Medienbrüche (d.h. ein Wechsel des Übertragungsmediums von Informationen innerhalb des Unternehmens, z.B. Bestelleingang schriftlich per Fax → Eintippen in den Computer → Ausdrucken der Informationen zur Weiterleitung in die nächste Abteilung → dort erneutes Eintippen in den Computer; bessere Lösung: einmal in den Computer eingeben, nur noch per Computer die Informationen von Abteilung zu Abteilung weiterleiten) die Schwachstellen im bisherigen GP Ablauf erkennen. Diese Schwachstellen bedeuten Verschwendung (jap. „muda“) bei der Erfüllung der Kundenwünsche.

Die aufgenommenen GP-Abläufe sind heute so komplex und vielschichtig, daß sie ohne softwaremäßige Unterstützung nicht mehr verständlich dargestellt werden können. Deshalb werden die GP-Abläufe in Software-Tools wie Aris oder Bonapart hinterlegt, mit deren Hilfe die Abläufe dokumentiert, modelliert, analysiert und nicht zuletzt graphisch dargestellt werden können. Allein die graphische Darstellung eines GP zeigt Schwachstellen auf, die durch die Analysefunktionen noch tiefgreifender ausgewertet werden können. Die Simulationsfunktionen bieten die Möglichkeit, die Auswirkungen von Änderungen in der GP sichtbar zu machen. Einige Tools bieten sogar eine Schnittstelle zu betrieblicher Standardsoftware wie SAP R/3, wodurch in einem späteren Schritt die modellierte Soll-Struktur direkt in das betriebliche Softwaresystem übernommen werden kann.

Zu 3.

Aus diesen Informationen wird die Soll-Struktur des GP abgeleitet, die sowohl Aufbau- als auch Ablauforganisation umfaßt. Dabei ist zu beachten, daß es keine „optimalen“ GP gibt, weil es immer mehrere mögliche Lösungen gibt, sondern höchstens einen auf den jeweiligen Anwendungszweck zugeschnittenen. Der neue GP sollte nicht zu spezifisch auf die momentane Marktsituation ausgerichtet sein, da die Gefahr besteht, bei den immer schnelleren Marktveränderungen sonst zu häufige grundlegende GPänderungen notwendig wären. Ein Hauptziel bei der Neugestaltung ist daher, den Prozess so flexibel wie möglich zu gestalten, so daß auf neue Anforderungen zeitnah reagiert werden kann.

Die Erarbeitung der Soll-Struktur gliedert sich in zwei Phasen. In der ersten Phase wird der Ablauf angepaßt, in der zweiten die dazu notwendige Aufbauorganisation bestimmt.

Bei der Ablaufverbesserung stehen meistens folgende Anforderungen im Vordergrund: wenige funktionale Schnittstellen, eindeutige Kunden-Lieferanten-Beziehungen, durchgängige Prozeß- und Kostenverantwortung (z.B. über Prozeßverantwortlichen), transparente Leistungsmessung.

Für den GP müssen zur Leistungsmessung in dieser Phase Kenngrößen definiert werden, anhand derer die Güte des GP beurteilt werden kann (z.B. mittlere Durchlaufzeit eines Auftrags, notwendige Nacharbeitskosten in Prozent des Auftragswertes usw.). Die Dynamik des Marktes macht auch eine ständige Überarbeitung der GP notwendig. Dabei nehmen zukunftsorientierte Unternehmen die Entwicklung vorweg und gestalten ihre GP auch ohne

aktuellen Anlaß neu (Bsp.: Restrukturierung Microsoft (Wirtschaftswoche 15/99, S. 84f.)). Da die Ziele, die erfüllt werden sollen, fest vorgegeben sind, der Aufwand, sie zu erreichen, aber minimiert werden soll, wird hier das Minimumprinzip angewandt (bestimmten Output mit dem geringstmöglichen Input erreichen).

Als hilfreiche Vorgehensweise bei dem Entrümpeln von GP hat sich der Dreiklang „Weglassen, Vereinfachen, Automatisieren“ erwiesen.

Die drei Schritte „Bestimmung der wettbewerbskritischen GP“, „Durchführung einer GPA“ sowie „Erstellen einer Soll-Struktur“ nehmen 45% des Gesamtprojektaufwandes in Anspruch (UBIS 1992).

Bei der Erarbeitung der Soll-Struktur stehen folgende Schlagworte im Vordergrund:

- Vereinfachung und Beschleunigung der Abläufe
- Überwindung von Ressortgrenzen, Prozeßorientierung (one face to the customer): Der Kunde soll nicht verschiedene Ansprechpartner innerhalb des Unternehmens haben, sondern einen, der ihn in allen Belangen berät. Falls dieser nicht weiterweiß, nimmt er die interne Beratungsleistung in Anspruch.

Zu 4.

Die restlichen 55% nimmt zum ganz überwiegenden Teil die Umsetzung der Soll-Struktur im Unternehmen in Anspruch (UBIS). Während bei den ersten beiden Schritten das Unternehmen noch die Hilfe einer Unternehmensberatung in Anspruch nehmen kann, muß die Umsetzung vom Unternehmen selbst bewerkstelligt werden (die Versetzung von Mitarbeitern und Zuteilung neuer Aufgabenbereiche kann nur durch die Vorgesetzten durchgeführt werden) und die Konflikte, die entstehen, ausgetragen werden. Bei der Umsetzung stehen die psychosozialen Aspekte im Vordergrund. Wenn die Mitarbeiter nicht von vornherein in das Projekt involviert waren und ihre Sorgen und Ängste ernsthaft berücksichtigt wurden, ist die Umsetzung gefährdet, da die Widerstände der Belegschaft eine Umsetzung der Soll-Struktur verhindern können. Damit ist weniger offener Protest gemeint, sondern vielmehr die subtile Sabotage von Abläufen (z.B. führen „verschwundene“ Kanban-Karten schnell zu großen Problemen mit Lieferterminen).

Zu 5.

Ein oftmals vernachlässigter Punkt ist die Kontrolle der Zielerreichung. Ohne Zielüberprüfung ist die Neugestaltung ein „Schuß ins Blaue“. Die bei der Soll-Struktur festgelegten Parameter müssen auf ihre Verwirklichung überprüft werden, bei Abweichung von den vorgegebenen Zielen müssen Maßnahmen, z.B. erneute Überarbeitung des GP, ergriffen werden. Ziel der Kontrolle ist aber nicht die Aufdeckung neuer Schwachstellen. Erkannte Schwachstellen des neuen GP müssen in einem neuen Process-Reengineering-Durchlauf beseitigt werden.

4. Erfolgsfaktoren des Business Reengineering

Da 50 bis 75 Prozent der Business-Reengineering-Projekte scheitern, kommt den Erfolgsfaktoren eine besondere Bedeutung zu. Als Erfolgsfaktoren wurden identifiziert:

- Tiefe und schnelle Analyse und rasche Umsetzung.
- Berücksichtigung und Umsetzen der Psychologie der Veränderungsprozesse
- Einsatz von Werkzeugen, die eine nachhaltige Effizienzorientierung sicherstellen

Der Erfolgsfaktor, der am Beginn des Projektes die Weichen für eine erfolgreiche Durchführung stellt, ist die tiefe und schnelle (Geschäftsprozeß-) Analyse. Hierdurch wird nochmals die Bedeutung der GPA bei einem Reengineering-Projekt verdeutlicht. Immerhin scheitern zwischen 50 und 75 Prozent der Reengineering-Projekte (Rohde/Spalink 1999).

5. Ermitteln von Rationalisierungspotentialen

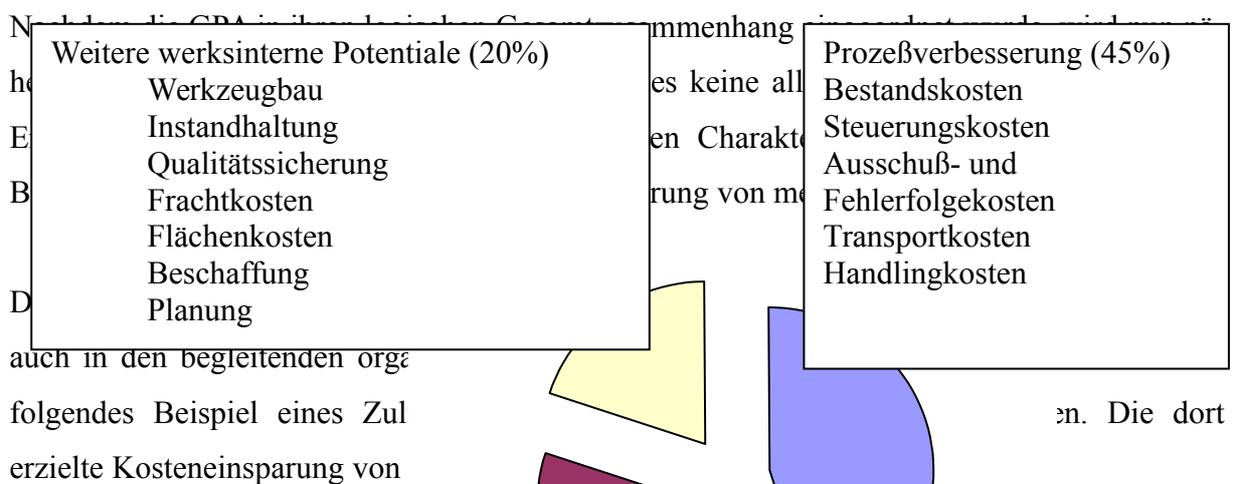


Abbildung 2: Ermittelte Rationalisierungspotentiale in einem Zulieferbetrieb der Automobilindustrie

Aus dieser Potentialübersicht werden allerdings nur die Ergebnisse (z.B. geringere Bestandskosten) deutlich, nicht aber, auf welche Art und Weise (z.B. JIT) diese Ergebnisse erzielt wurden. Genau dieser Part ist aber die kreative Aufgabe des Projektteams, wie die aus der Marktanalyse abgeleiteten Forderungen („Rechnungserstellung innerhalb 4 Werktage“) umgesetzt werden sollen.

Wie schon oben erwähnt, gibt es keine Patentrezepte für das Erkennen von RP. Folgende Beschreibung von Ansatzpunkten für RP sollen deshalb auch nur die grundsätzliche Zielrichtung von Maßnahmen zur GP-Verbesserung darstellen.

1. Ein großes RP besteht in der Lieferantenstruktur: Heute herrscht oft noch „Sicherheitsdenken“ in den Unternehmen vor: Für eine Sachnummer werden mehrere Lieferanten (multiple sourcing) ausgesucht. Der Grund dafür ist vorgeblich Sicherheit („was tun, wenn der Lieferant ausfällt?“), in Wahrheit steht jedoch oftmals das gegenseitige Ausspielen der Lieferanten im Vordergrund. Die Beschränkung auf wenige Schlüssellieferanten (single sourcing), die möglichst auch mehrere Sachnummern liefern, hat mehrere Vorteile: Zum

einen ganz klassische Rabattvorteile, die bei Elektronikkomponenten bis zu 30% betragen können. Zum anderen werden in solchen Fällen meist Rahmenverträge über eine geplante Stückzahl abgeschlossen. Solche Rahmenverträge bringen dem Lieferanten Planungssicherheit für die nächsten Jahre und erleichtern ihm die Entscheidung zu kostensparenden Investitionen (z.B. neue Maschinen), die jedoch oftmals nur auf diesen einen Abnehmer zugeschnitten sind und deshalb ein Abhängigkeitsverhältnis begründen. Durch die gegenseitige Abhängigkeit wächst das Interesse des Lieferanten am Wohlergehen des Herstellers, weshalb er z.B. Qualitätsaspekte in der Produktion besser berücksichtigt und dem Abnehmer auch Hinweise zu Produktverbesserungen und -vereinfachungen gibt. Unterstützt wird letzteres durch Anreizsysteme, z.B. daß die Einsparungen, die durch solche Hinweise realisiert werden können, geteilt werden. Die Gefahr, daß der Lieferant ausfällt (oder die Abhängigkeit des Herstellers von ihm dazu mißbraucht, seine Forderungen höherzuschrauben, wie vermutlich der Türschloßhersteller Kiekert letztes Jahr bei Ford, der einen mehrwöchigen Produktionsstillstand bei dem Modell Fiesta verursachte), läßt sich durch Verträge reduzieren, nach denen er für alle Folgekosten aufkommt, die durch seine Nicht- oder Schlechtlieferung verursacht wurden.

2. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Komplexitätsreduzierung von Vorgängen. Vielfach sind GP in zweierlei Hinsicht zu komplex: zum einen gibt es an den Schnittstellen des Unternehmens zur Umwelt (Kunden/Lieferanten) mehrere Ansprechpartner für einen Kunden (Bsp.: Bei einer Bank sind für Herrn Kunz mehrere Bearbeiter zuständig: einer für sein Girokonto, einer für sein Wertpapierdepot, einer für seinen Kredit). Dadurch tritt eine Informationszersplitterung auf. Diese kann zwar durch moderne Informationstechnologie größtenteils behoben werden, doch es ist das Ziel, daß der Kunde *einen* Ansprechpartner hat, an den er sich bei allen Fragen wenden kann („one face to the customer“). Zu diesem Konzept gehört auch die Einrichtung von Call-centern, die eine Erstberatung und Filterung der Kunden vornehmen und ihn dann an die zuständige Stelle weitervermitteln bzw. selber die nötigen Informationen einholen und dem Kunden weitergeben. Zum anderen sind die GP oft sehr variantenreich. Bei einem Unternehmen das Telefonanlagen in Firmen installierte, wurde der vorgesehene GP-Ablauf nur in etwa 50% der Fälle eingehalten, bei den anderen 50% wurde von ihm abgewichen. Grund war hier – wie auch sonst sehr oft – eine falsch verstandene bzw. falsch umgesetzte Kundenorientierung. Kundenorientierung wird oft als Eingehen auf alle Kundenwünsche angesehen. Es geht aber darum, nur auf die Kundenwünsche einzugehen, für die er bereit ist, (über seine

Zeit als Kunde des Unternehmens¹⁾ zu zahlen. Das schlägt sich in einer Standardisierung der GP nieder. Dazu zwei Praxisbeispiele:

- A. Volkswagen hat vom Golf II auf den Golf III die Zahl der Modellvarianten reduziert, indem zum einen viele Ausstattungen, die vorher als Zusatzausstattung angeboten wurden (elektrische Fensterheber, Zentralverriegelung, Airbag), zur Standardausstattung gemacht wurden, zum anderen, indem viele Ausstattungsmerkmale nur noch in Paketen angeboten werden. Dadurch vereinfachen sich nicht nur Planung und Disposition der Einzelteile, sondern auch der Herstellungsprozeß kann stabiler ablaufen (unterschiedliche Montagezeiten für die einzelnen Ausstattungen machen bei der Fließbandfertigung eine aufwendige Reihenfolgeplanung notwendig, damit die Arbeiter nicht aus ihrem Bereich in den nachfolgenden gezogen werden). Dennoch kann der Kunde jetzt unter mehr Ausstattungsmerkmalen wählen als vorher (z.B. mehr Motorvarianten, mehr Ausstattungsvarianten – diese sind aber nicht mehr wie vorher frei miteinander kombinierbar).
- B. Ein Bereich von Siemens führte mittels einer ABC-Analyse eine Untersuchung durch, mit welchen Sachnummern wieviel Umsatz erzielt wurde (Ebbers 1996). Die einzelnen Bereichsleiter mußten dann die Frage stellen, ob es erforderlich sei, auch die letzte Nische zu bedienen und im Konsumgütergeschäft über viele Jahre Ersatzteile bereitzuhalten. Durch Gespräche mit dem Vertrieb bzw. des Vertriebs mit den Kunden konnte die Zahl der angebotenen Sachnummern gravierend reduziert werden. Darunter muß jedoch die Zahl an möglichen Varianten nicht leiden: Volkswagen baut auf einer Basisplattform die Modelle VW Golf, VW Bora, VW Beetle, Audi A3, Audi TT und Skoda Octavia. Durch den Einsatz dieser einen Bodengruppe kann flexibel auf Veränderungen im Kaufverhalten der Kunden reagiert werden, ohne die Produktion der Bodenplatte umstellen zu müssen. Ein ähnliches Beispiel ist Toyota, die eine weitgehende Modularisierung der Produkte und eine flexible Fertigungssteuerung nach dem Kanban-Prinzip schon seit mehreren Jahrzehnten verinnerlicht haben – und als einziger asiatischer Automobilhersteller während der Asienkrise Geld verdient haben, während die Konkurrenz „hart am Konkurs schlittert“ (Kia, Nissan).

3. Innerhalb des GP soll eine weitgehende Flexibilität erreicht werden, d.h. auf kurzfristige Veränderungen in der Kundenwunschstruktur soll schnell reagiert werden können. Die

¹ Im Anlagengeschäft ist es üblich, den Verkaufspreis als „rote Null“ zu kalkulieren. Da der Kaufpreis nur ca. 20% (!) der Gesamtkosten einer Anlage ausmachen, wird an den anschließenden Service- und Wartungsarbeiten verdient.

Auswirkungen einer Flexibilitätsorientierung laufen in die gleiche Richtung wie die Maßnahmen zur Reduzierung der Komplexität: Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist die Teambildung: In der Produktion werden sogenannte Fertigungsinseln (bei Siemens „Fraktale“ genannt) geschaffen, die aus 6–8 Mitarbeitern bestehen, räumlich zusammengefaßt sind und selbständig den Arbeitsablauf eines Ausschnittes des GP organisieren. Meistens geht ein solcher Ansatz einher mit einem Abbau von Hierarchien, von dem besonders die Meisterebene und mittlere Management betroffen ist. Vorteile solcher selbststeuernden Gruppen sind:

- Die Gruppenmitglieder überschauen den gesamten Prozeßabschnitt und erkennen so die Auswirkungen ihres Handelns (z.B. die Weitergabe schlechter Qualität führt zu erhöhtem Arbeitsaufwand beim Kollegen, der direkt neben einem sitzt). Das ist die Voraussetzung für künftige Verhaltensänderungen (z.B. nur einwandfreie Qualität weitergeben) und für Verbesserungsvorschläge (z.B. wie kann ich meinen Arbeitsbereich so organisieren, daß nur noch fehlerfreie Qualität weitergegeben wird?).
- Das Verständnis für die Belange der anderen Abteilungen kann durch die Konfrontation mit den Belangen der anderen Gruppenmitgliedern wachsen, wobei die Gefahr besteht, daß das Team sich als Kämpfer gegen die anderen Teams sieht („wir gegen den Rest der Welt“). In den meisten Fällen steigt jedoch die Identifizierung der Mitarbeiter mit dem Unternehmen, der Mitarbeiter wird dem Unternehmen gegenüber loyal. Das führt zu höherer Bereitschaft, sich für das Unternehmen einzusetzen (Motivation) und Härten (Änderungen am Arbeitsplatz) zu akzeptieren.
- Konflikte, z.B. über Urlaubszeiträume, innerhalb einer Ebene werden direkt in der Gruppe gelöst und gehen nicht mehr über die Hierarchie (Vorgesetzte). Dadurch sinkt der Steuerungsaufwand für die nächste Ebene, die – wie oben bereits angesprochen – deshalb auch wegfallen kann.
- Durch solche Gruppen ist eine effektivere Kontrolle der Mitarbeiter möglich. Schlechte Qualität kann nicht mehr einer anderen Abteilung angelastet werden, sondern der Kollege, der dafür verantwortlich ist, sitzt direkt neben einem. Da das Problem „von Kollege zu Kollege“ gelöst werden kann, steigt auch die Bereitschaft, solche Probleme anzusprechen. Auch sind Änderungen durch die räumliche Nähe auf Zuruf möglich und müssen nicht durch eine Hierarchiekette geleitet werden (Stille-Post-Syndrom).

Allerdings muß beachtet werden, daß solche Gruppenarbeit nicht in allen Fällen eine geeignete Lösung darstellt. Bei Volvo wurde z.B. Gruppenarbeit für das Spitzenmodell eingeführt: eine aus 6 Mitarbeitern bestehende „Zelle“ stellte das Fahrzeug komplett her.

Nach kurzer Zeit wurde dieses Arbeitsmodell wieder aufgegeben, da die Herstellung des Fahrzeugs wegen des höheren Zeitaufwandes nicht mehr kostendeckend war.

Auch im Verkauf hat sich eine Teambildung bewährt. Bei einem Anbieter von Telefoninstallationen werden die Auftragsakquisition, die Auftragsdurchführung und die Rechnungslegung zusammengelegt. Dadurch verspricht man sich, daß die Auftragsakquisition nicht wie bisher auf die „schnelle Mark“ durch die Gewinnung möglichst vieler Kunden, teilweise durch den Einsatz unhaltbarer Versprechen, „ködert“, sondern stärker auf die Auswirkungen auf die nachfolgenden Abteilungen Rücksicht nimmt (Preisgestaltung des Angebots, Bonität des Kunden). Ein weiterer Ansatzpunkt, um eine höhere Flexibilität zu erreichen, ist das Outsourcing bzw. Insourcing. Dazu muß von der Unternehmenleitung festgelegt werden, welche Kernprozesse im Unternehmen verbleiben sollen. Diese Kernprozesse beinhalten regelmäßig auch die entscheidenden wettbewerbskritischen Erfolgsfaktoren. Die restlichen Prozesse der GP-Kette werden darauf überprüft, ob sie selbst erstellt werden müssen oder ob ein Fremdbezug der Leistung nicht günstiger ist. Das ist vielfach bei den die Leistungserstellung begleitenden Prozessen der Fall (fast immer: Kantinenbewirtschaftung, Reinigungskräfte; Lufthansa: Buchungsbelege werden in China eingetippt; Bahlsen: Controlling wird von Andersen übernommen), aber auch durchaus bei den Prozessen der Leistungserstellung möglich. Diese Make-or-buy-Entscheidung muß dabei nicht eine Entweder-oder-Entscheidung sein, sondern es sind auch Mischformen möglich: Bei den Telefongeräten von Siemens werden die Kunststoffgehäuse und die dazugehörigen Platinen zu 80% in Eigenleistung erstellt und zu 20% von Zulieferern eingekauft (Ebbers 1996). Dadurch muß Siemens bei Absatzschwankungen nicht die eigenen Kapazitäten unterauslasten. Als Zusatznutzen ist der Bereich immer über Leistungsfähigkeit des Marktes informiert. Obwohl in dem größeren Teil der Fälle die Entscheidung für eine Auslagerung fällt, sind auch Insourcing-Entscheidungen (Wiedereingliederung vormals ausgelagerter Aktivitäten) durchgeführt worden, entweder, um Arbeitsplätze im Stammwerk zu erhalten (Bsp.: Volkswagen), oder, um wieder Kontrolle über die Schlüsseltechnologie zu erlangen (Bsp.: Varta).

Durch diese Punkte wurde der Umriß gelegt, wie der neugestaltete GP abzustecken ist: An den Schnittstellen zur Umwelt möglichst eindeutige Verantwortlichkeiten („one face to the customer“), innerhalb des Prozesses möglichst flexibel, schlank und schnell.

6. Kostenwirksamkeit der Rationalisierungsmaßnahmen

Bei der Erschließung von Rationalisierungspotentialen muß sich das Endergebnis in barer Münze auszahlen. Auch Auswirkungen, wie z.B. Imageverbesserungen, höhere Kundenbindung usw. haben im Endeffekt monetäre Auswirkungen, die aber unter Umständen nicht direkt meßbar sind. Da die Verantwortlichen von GPveränderungen gerne Zahlen vorliegen haben, empfiehlt es sich, zumindest die Auswirkungen der GPveränderung auf folgende Kostenfaktoren abzuschätzen:

1. Bestandskosten. Besonders bei hochwertigen Gütern wie Autos ergeben sich wertmäßig hohe Bestände an Halbfabrikaten innerhalb des Produktionsprozesses. Diese Bestände können zum einen durch Verkürzung der Durchlaufzeiten, zum anderen durch intelligente Zuliefererverfahren (JIT-Konzept) verringert werden. Aber auch die Bestände an Fertigfabrikaten in den Lägern sollten Beachtung finden. Durch Informationsvernetzung kann die Mehrfachbevorratung von Sachnummern in verschiedenen Lägern reduziert werden. Wichtig bei solchen Überlegungen ist aber stets, den vom Markt geforderten Liefergrad einzuhalten. Sonst besteht die Gefahr, daß der Kunde zur Konkurrenz wechselt.
2. Steuerungskosten (Mensch und Material). Schon bei der Beschreibung der Dimensionen Komplexität und Flexibilität wurde auf den Einsatz von selbststeuernden Kleingruppen eingegangen. Doch auch jede zusätzliche Sachnummer verursacht Steuerungskosten im Sinne von Dispositions- und Bestellmaßnahmen. Auch das Verschrottungsrisiko, d.h. die Wahrscheinlichkeit, daß eine eingekaufte Sachnummer verschrottet werden muß, weil sie aufgrund von Produktionseinstellungen oder -änderungen von Artikeln nicht mehr im Produktionsprozeß verwendet werden kann oder als Ersatzteil bereits zu lange auf Halde liegt, geht mit den Herstellkosten in die Berechnung der Steuerungskosten ein.
3. Ausschuß- und Fehlerfolgekosten. In vielen Firmen wird die Nachbesserung von Produkten noch als „gottgegeben“ hingenommen. Wenn jedoch nach der aus dem Total Quality Management stammenden Devise „Nicht der Mitarbeiter macht Fehler, sondern der Prozeß läßt Fehler zu“ der Prozeß systematisch auf Fehlermöglichkeiten durchleuchtet und anschließend neu gestaltet wird, lassen sich diese Kosten drastisch reduzieren. Siemens konnte bei seinen schnurgebundenen Telefongeräten durch einen vereinfachten Aufbau der Konstruktion die Anzahl der Montageschritte – und damit auch die Anzahl der potentiellen Fehlermöglichkeiten – um die Hälfte reduzieren (von 8 auf 4), und gleichzeitig die Montagequalität von 95% auf über 99,8% gesteigert werden.

4. Transport- und Handlingkosten: Vielfach werden die Halbzeuge innerbetrieblich über lange Wege zwischen den einzelnen Bearbeitungsstufen transportiert. Aber auch Zulieferteile sind oftmals noch nicht in verwendungsfähigem Zustand: Kondensatoren, die als Schüttgut geliefert werden, müssen aufwendig sortiert werden, Speicherbausteine nochmals auf Funktionsfähigkeit überprüft werden. Während der Zeit, die die Mitarbeiter mit solchen Non-value-added-Schritten verbringen, könnten sie produktiv tätig sein. Abhilfe schaffen kreative Lösungen, wie z.B. bei Siemens, wo der Zusammenbau von Telefonen direkt neben der Spritzgußmaschine für die Gehäuse erfolgt, so daß keine innerbetrieblichen Transporte anfallen. Gegen Sortieraktionen helfen Vereinbarungen mit den Lieferanten, die bestimmte Gebindeformen und Qualitätsstandards vorsehen.

Literaturverzeichnis:

Beyer, Dr. Horst-Tilo: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre als Synergiemanagement: Vernetztes Denken in der Betriebswirtschaftslehre. Nürnberg-Erlangen/Ilmenau, 2. Auflage 1998.

Boston Consulting Group (Hrsg.): Wertschöpfungspartnerschaften: Die neue Rolle der Beschaffung. Düsseldorf 1997.

Ebbers, Klaus: Logistik als Kernkompetenz. In: TU Berlin: Ganzheitliche Fabrikanlagenplanung IV: Planungen und Konzepte zur Standortsicherung und Standortverlagerung. Tagungsband, Berlin, 25.1.1996

Hammer, Michael und James Champy: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen. München (Heyne) 1994.

Hess, Thomas und Leo Brecht: State of the art des Business process redesign: Darstellung und Vergleich bestehender Methoden. Wiesbaden (Gabler) 1995.

Krallmann, H.: Systemanalyse. (Oldenbourg) 2. Auflage 1992.

Ohno, Tachii: Das Toyota-Produktionssystem. Frankfurt a. M. (Campus) 1993.

Reichwald, Ralf und Horst Wildemann (Hrsg.): Kreative Unternehmen: Spitzenleistungen durch Produkt- und Prozessinnovation. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 1995.

Rohde, Christoph und Heiner Spalik: Fortwährende Verbesserung der Effizienz ist das sinnvollste Reengineering-Konzept. FAZ vom 28.06.1999, S. 33.

Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Prozessorientierte Unternehmensmodellierung: Grundlagen – Werkzeuge – Anwendungen, Wiesbaden (Gabler) 1994 (Schriften zur Unternehmensführung Band 53).

Straube, Frank: Logistik-Konzepte bestimmen Fabrikstrukturen. In: TU Berlin: Ganzheitliche Fabrikanlagenplanung IV: Planungen und Konzepte zur Standortsicherung und Standortverlagerung. Tagungsband, Berlin, 25.1.1996

UBIS (Unternehmensberatung für Integrierte Systeme): Produktübersicht: Errichtung eines Call Centers. Berlin 1997.

Warnecke, Hans-Jürgen: Die fraktale Fabrik: Revolution der Unternehmenskultur, Berlin u.a. (Springer) 1992.