Eva Best/Martin Weth

Geschäftsprozesse optimieren

Eva Best/Martin Weth

Geschäftsprozesse optimieren

Der Praxisleitfaden
für erfolgreiche Reorganisation

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage Juni 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2003

Lektorat: Jens Kreibaum

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-94582-2 ISBN 978-3-322-94581-5 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-94581-5

Vorwort

Einer Untersuchung bei mittelständischen Unternehmen zufolge werden 36 Prozent der Arbeitszeit unproduktiv genutzt, weil die Prozesse unzureichend geplant und gesteuert werden. Demnach werden 78 Arbeitstage pro Mitarbeiter und Jahr verschwendet. Was für die ansonsten eher effizient geführten Mittelständler gilt, trifft unserer Erfahrung nach erst recht auf Großunternehmen zu. Kein Wunder, dass die Optimierung von Geschäftsprozessen nach wie vor eines der wichtigsten Managementthemen ist. Dies erfahren wir seit Jahren in unserem Berateralltag – und auch, dass bei Reorganisationen trotz exzellenter Management-Expertise oft Ratlosigkeit herrscht.

Die Capitem AG berät multinationale Unternehmen in Restrukturierungsvorhaben mit dem Ziel der Prozess- und Kostenoptimierung, in IT-Projekten zur Automatisierung von Prozessen und bei den daraus folgenden Change Management- und Personalmaßnahmen. Dabei stehen praxisnahe Konzepte wie die Begleitung des Kunden bei der Umsetzung und die Befähigung der Mitarbeiter, selbständig solche Projekte durchführen zu können, im Vordergrund. Wir möchten mit diesem Buch unsere Erfahrungen aus der Praxis an Manager weitergeben, die vor der Herausforderung einer umfassenden Reorganisation stehen. Die hier beschriebene Vorgehensweise haben wir kontinuierlich in unseren Beratungsprojekten erprobt und seit Jahren in Management-Trainings unseren Klienten vermittelt.

Insgesamt haben vier Partner der Capitem AG ihr Praxis-Know-how eingebracht: Ralf Behnstedt, Eva Best, Günther Eufinger und Martin Weth. Alle verfügen sowohl als Mitarbeiter wie auch als Berater von Großunternehmen über mehrjährige Erfahrung in Reorganisationsprojekten.

Unser herzlicher Dank gilt allen, die uns zahlreiche Anregungen zu diesem Buch gegeben, unermüdlich die anstrengende Arbeit des Korrekturlesens übernommen und uns nicht zuletzt den Rücken freigehalten haben.

Frankfurt am Main im Juni 2003

Ralf Behnstedt, Eva Best, Günther Eufinger, Martin Weth

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
1 Vorbereitung – Ein guter Anfang ist die Hälfte des Ganzen.....	11
1.1 Auslöser – Anstoß zur Veränderung	12
Zusammenfassung	14
1.2 Vision – Der Reorganisation ein Leitbild geben	15
1.2.1 Den Namen der Reorganisation zum Programm erklären.....	15
1.2.2 Der Weg zur richtigen Vision	16
Zusammenfassung	17
1.3 Winning Teams – Die richtige Mannschaft.....	18
Zusammenfassung	20
1.4 Vorgehensweise – Mit System zum Erfolg	21
2 Potenzialanalyse – Wer den eigenen Ausgangspunkt nicht kennt, dem nutzt die beste Landkarte nichts	25
2.1 Analyse der Kunden und Wettbewerber – Blick nach außen	26
2.1.1 Wer sind unsere Wettbewerber?	26
2.1.2 Kenne Deine Kunden	32
Zusammenfassung	48
2.2 Analyse der eigenen Kernkompetenzen – Wo sind wir gut?	50
2.2.1 Generierung von Mehrwert für den Kunden	50
2.2.2 Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung.....	53
2.2.3 Potenzielle Outsourcing-Kandidaten.....	54
Zusammenfassung	55
2.3 Prozessanalyse – Nur wer in Prozessen denkt, blickt durch.....	56
2.3.1 Vorbereitung der Prozessanalyse	57
2.3.2 Durchführung der Prozessanalyse	62
2.3.3 Nachbereitung der Prozessanalyse	64
Zusammenfassung	71
2.4 Problemdiagnose – Wo die größten Brocken liegen	72
2.4.1 Identifikation von Schwachstellen	72
2.4.2 Aufdecken des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs.....	80

2.4.3	Identifikation des wirkungsvollsten Stellhebels für die Prozessoptimierung	83
2.4.4	Erste Erfolge durch Sofortmaßnahmen	87
	Zusammenfassung	89
2.5	Zielformulierung – Was nicht gemessen wird, wird nicht getan	89
2.5.1	Typische Schwachstellen bei der Zielformulierung	90
2.5.2	Was wohlformulierte Ziele ausmacht.....	92
2.5.3	Wie können Sie die Plausibilität der Ziele überprüfen?	97
2.5.4	Der Weg zu wohlformulierten Zielen	101
3	Redesign – Gratwanderung zwischen Kreativität und Faustregeln.....	103
3.1	Brainstorming – Ideenfelder für kreative Ansätze.....	104
3.2	Optimierung – Entwicklung von Redesign-Maßnahmen	107
3.2.1	Eliminieren überflüssiger Prozessschritte	107
3.2.2	Parallelisieren von Prozessschritten	110
3.2.3	Sicherstellen der Prozessqualität.....	112
3.2.4	Standardisieren von Prozessen	116
3.2.5	Automatisieren von Prozessen	120
3.2.6	Flexibilisieren von Prozessen.....	122
3.2.7	Optimieren der Schnittstellen zu Kunden	127
3.2.8	Optimieren der Schnittstellen zu Lieferanten.....	132
3.2.9	Entwurf der Organisationsstruktur	134
3.2.10	Outsourcing von Prozessen	138
3.3	Target Activity Grid – Ein Instrument, um das Redesign wirksam zu überprüfen	141
3.3.1	Ziele erfassen und gewichten	142
3.3.2	Maßnahmen definieren und erfassen.....	144
3.3.3	Maßnahmen im Target Activity Grid bewerten	146
3.3.4	Ziel-Index und Maßnahmen-Index ableiten	146
3.3.5	Welchen Beitrag leistet das Target Activity Grid?.....	151
	Zusammenfassung	152
4	Umsetzung – Die neuen Prozesse in der Organisation zum Laufen bringen	155
4.1	Unternehmenskultur – Grenzen der Veränderung	156
	Zusammenfassung	158
4.2	Change Manager – Den Wandel steuern	159

Zusammenfassung	162
4.3 Kraftfeld – Im Netz der Beziehungen.....	162
4.3.1 Beziehungsnetz – Stolpersteine erkennen	164
4.3.2 Beziehungsmatrix – Einfluss messen	166
Zusammenfassung	172
4.4 Umgang mit Widerstand – Gegenwind erzeugt Auftrieb	173
4.4.1 Keine Veränderung ohne Widerstand?.....	173
4.4.2 Warum wir Widerstand leisten.....	175
4.4.3 Widerstand erkannt – Gefahr gebannt?	177
Zusammenfassung	181
5 Nachbereitung – Erfolg messen und Wissen konservieren	183
5.1 Erfolgsmessung – Was hat das Ganze gebracht?	183
Zusammenfassung	184
5.2 Wissensmanagement – Erfahrungen aus dem Projekt weitergeben	185
Zusammenfassung	189
Literaturverzeichnis	191
Stichwortverzeichnis	197
Die Autoren	203