

Eva Best/Martin Weth

Geschäftsprozesse optimieren

Eva Best/Martin Weth

Geschäftsprozesse optimieren

Der Praxisleitfaden
für erfolgreiche Reorganisation

2., überarbeitete Auflage



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2003
2. Auflage 2005
Nachdruck der 2. Auflage Januar 2007

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2007

Softcover reprint of the hardcover 2nd edition 2007

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

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 978-3-322-99710-4

ISBN 978-3-8349-9040-2 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-8349-9040-2

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
1 Vorbereitung – Ein guter Anfang ist die Hälfte des Ganzen.....	11
1.1 Auslöser – Anstoß zur Veränderung	12
Zusammenfassung	15
1.2 Vision – Der Reorganisation ein Leitbild geben	15
1.2.1 Den Namen der Reorganisation zum Programm erklären.....	16
1.2.2 Der Weg zur richtigen Vision	17
Zusammenfassung	18
1.3 Winning Teams – Die richtige Mannschaft.....	19
Zusammenfassung	22
1.4 Vorgehensweise – Mit System zum Erfolg	22
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	47
2.2 Analyse der eigenen Kernkompetenzen – Wo sind wir besser?	49
2.2.1 Generierung von Mehrwert für den Kunden	49
2.2.2 Ansatzpunkte für die Prozessoptimierung.....	52
2.2.3 Potenzielle Outsourcing-Kandidaten.....	53
Zusammenfassung	54
2.3 Prozessanalyse – Nur wer in Prozessen denkt, blickt durch.....	55
2.3.1 Vorbereitung der Prozessanalyse	56
2.3.2 Durchführung der Prozessanalyse.....	67
2.3.3 Nachbereitung der Prozessanalyse	69
Zusammenfassung	76
2.4 Problemdiagnose – Wo die größten Brocken liegen	77
2.4.1 Identifikation von Schwachstellen	77
2.4.2 Aufdecken des Ursachen-Wirkungs-Zusammenhangs.....	85

2.4.3	Identifikation des wirkungsvollsten Stellhebels für die Prozessoptimierung	88
2.4.4	Mit welchem Problem fangen wir an?	92
2.4.5	Erste Erfolge durch Sofortmaßnahmen	93
	Zusammenfassung	95
2.5	Zielformulierung – Was nicht gemessen wird, wird nicht getan	95
2.5.1	Typische Schwachstellen bei der Zielformulierung	96
2.5.2	Was wohlformulierte Ziele ausmacht.....	98
2.5.3	Wie können Sie die Plausibilität der Ziele überprüfen?	102
2.5.4	Der Weg zu wohlformulierten Zielen	106
3	Redesign – Gratwanderung zwischen Kreativität und Faustregeln.....	109
3.1	Brainstorming – Ideenfelder für kreative Ansätze.....	110
3.2	Optimierung – Entwicklung von Redesign-Maßnahmen	114
3.2.1	Eliminieren überflüssiger Prozessschritte	114
3.2.2	Parallelisieren von Prozessschritten	117
3.2.3	Sicherstellen der Prozessqualität.....	119
3.2.4	Standardisieren von Prozessen	123
3.2.5	Automatisieren von Prozessen	127
3.2.6	Flexibilisieren von Prozessen.....	130
3.2.7	Optimieren der Schnittstellen zu Kunden	134
3.2.8	Optimieren der Schnittstellen zu Lieferanten.....	139
3.2.9	Entwurf der Organisationsstruktur	141
3.2.10	Outsourcing von Prozessen	146
3.3	Target Activity Grid – Ein Instrument, um das Redesign wirksam zu überprüfen	152
3.3.1	Ziele erfassen und gewichten.....	153
3.3.2	Maßnahmen definieren und erfassen.....	156
3.3.3	Maßnahmen im Target Activity Grid bewerten	157
3.3.4	Ziel-Index und Maßnahmen-Index ableiten	158
3.3.5	Welchen Beitrag leistet das Target Activity Grid?.....	163
	Zusammenfassung	164
4	Umsetzung – Die neuen Prozesse in der Organisation zum Laufen bringen....	165
4.1	Unternehmenskultur – Grenzen der Veränderung.....	166
	Zusammenfassung	168

4.2	Change Manager – Den Wandel steuern	169
	Zusammenfassung	172
4.3	Kraftfeld – Im Netz der Beziehungen.....	173
4.3.1	Beziehungsnetz – Stolpersteine erkennen	174
4.3.2	Beziehungsmatrix – Einfluss messen	176
	Zusammenfassung	182
4.4	Umgang mit Widerstand – Gegenwind erzeugt Auftrieb	183
4.4.1	Keine Veränderung ohne Widerstand?.....	184
4.4.2	Warum wir Widerstand leisten?	185
4.4.3	Widerstand erkannt – Gefahr gebannt?	187
	Zusammenfassung	193
5	Nachbereitung – Erfolg messen und Wissen konservieren	195
5.1	Leistungsmessung – Messen mit System	195
5.1.1	Einseitige Messung vermeiden.....	197
5.1.2	Leistungsmessung nur mit Akzeptanz der Beteiligten	199
5.1.3	Effektiv messen mit Management Informations-Systemen.....	201
	Zusammenfassung	203
5.2	Wissensmanagement – Erfahrungen aus dem Projekt weitergeben	203
	Zusammenfassung	208
6	Schlusswort.....	209
	Literaturverzeichnis	211
	Stichwortverzeichnis	217
	Die Autoren	223

Vorwort

Die Resonanz auf die erste Auflage unseres Buches hat uns gezeigt, dass die Kombination aus Methodenbeschreibung und Praxisbeispielen äußerst positiv aufgenommen wurde. Zudem durften wir erfahren, dass die Bedeutung der Thematik unverändert hoch ist. In vielen Unternehmen gehört mittlerweile ein prozessorientiertes Management zur Tagesordnung. Einer Untersuchung aus dem Jahr 2004 zufolge setzen sich mehr als 75 Prozent der 145 befragten Unternehmen intensiv mit Projekten zur Geschäftsprozessoptimierung auseinander. Diese Erkenntnis spiegelt sich in unserem Berateralltag wider – und auch, dass bei Reorganisationen immer wieder dieselben Fehler gemacht werden. Dieses Buch leistet einen Beitrag dazu, Flops zu vermeiden, und hilft, die eigenen Ressourcen zu schonen.

Die Capitem AG berät multinationale Unternehmen in Restrukturierungsvorhaben mit dem Ziel der Prozess- und Kostenoptimierung, in IT-Projekten zur Automatisierung und Leistungsmessung von Prozessen und bei den daraus folgenden Change Management-Maßnahmen. Dabei stehen praxisnahe Konzepte wie die Begleitung des Kunden bei der Umsetzung und die Befähigung der Mitarbeiter, selbständig solche Projekte durchzuführen, 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 Kunden vermittelt.

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

Wir haben die hier vorliegende zweite Auflage dazu genutzt, entsprechend des Feedbacks unserer Leser einige Kapitel zu vertiefen und aktuelle Beispiele des Wirtschaftsgeschehens aufzunehmen. So haben wir vor allem im zweiten Kapitel „Potenzialanalyse“ zum Teil umfangreiche Veränderungen vorgenommen: Das Subkapitel „Kenne Deine Kunden“ wurde überarbeitet und die „Prozessanalyse“ wurde um einige Vorgehensschritte und Details erweitert. Um das aus unserer Sicht sehr wichtige Thema der Leistungsmessung von Prozessen noch stärker in das Blickfeld zu rücken, haben wir dieses Thema ins Kapitel „Nachbereitung“ aufgenommen.

Unser nachdrücklicher Dank gilt all unseren Kunden und Lesern, die uns ein ausgesprochen positives Feedback auf die erste Auflage gegeben haben. Anregungen und Verbesserungsvorschläge haben wir in die vorliegende Auflage eingearbeitet.

Zudem danken wir all jenen, die unermüdlich die anstrengende Arbeit des Korrekturlesens übernommen und uns nicht zuletzt den Rücken freigehalten haben.

Frankfurt am Main im Mai 2005

Eva Best, Günther Eufinger, Martin Weth