

Schlankes Management ist prozeßbasiertes Management:

In Prozessen denken

Lean Management muß in den Köpfen der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert sein. Mit der abstrakten Leitidee der Ganzheitlichkeit allein läßt sich schlankheitsbewußtes Denken und Handeln allerdings nicht implementieren. Notwendig ist ein solides Handwerkszeug. Michael Reiß zeigt, warum sich prozeßbasiertes Management vorzüglich als Werkzeug für die ganzheitliche Bewältigung der unternehmensinternen und -übergreifenden Schnittstellenprobleme eignet.

Die Entdeckung von Schlüsselgrößen für den Unternehmenserfolg gehörte schon immer zu den besonders herausfordernden Aufgaben von Managementpraxis und -wissenschaft. In diesem Zusammenhang werden derzeit zahlreiche Expeditionen in die Welt der Erfolgsfaktoren gestartet. Sie sollen entdecken, wie Unternehmen eine bestimmte Effektivität bei verbesserter Effizienz erreichen können.

Für viele ist das „Lean Management“ zum Inbegriff von Wettbewerbsfähigkeit geworden. Derart „schlankes“ Management erlaubt es – so etwa in der Sicht der Siemens AG –, Kundenanforderungen ohne jede Verschwendung zu erfüllen. Offensichtlich ist dieses ehrgeizige Klassenziel der Schlankheitsbewegung nicht bereits dann erreicht, wenn „zwar schnell, aber schlampig“ oder „zwar perfekt, dafür aber sehr aufwendig“ gewirtschaftet wird.

In den späten 80er Jahren wurde auf diesen Expeditionen die „Prozeßbeherrschung“ als Führungskonzept entdeckt. Hierbei handelt es sich um einen USA-

Import, der zwischenzeitlich über die deutschen Töchter von US-Firmen, über weltweit tätige Beratungsunternehmen und Fachzeitschriften seinen Weg ins deutsche Management gemacht hat. Kräftigen Rückenwind hat der Umsetzungsprozeß auch durch die Verbreitung der ISO-Normen zum Qualitätsmanagement (ISO 9000 ff.) erhalten. Sprachlich mehr oder weniger auf deutsche Verhältnisse angepaßte Konzepte wie „Geschäftsprozeßmanagement“, „Prozeßinhaber“, „Business Process Management“, „Time Based Management“, „Business Procedures“ oder „Kernprozesse“ (Core Process Redesign) haben sich auch bei uns in den Organisationshandbüchern eingenistet. Stolz verkünden Firmen, daß sie immer mehr Prozesse „im Griff haben“. Einige haben über diese Prozeßbeherrschung einen großen Schritt in Richtung der angestrebten „excellence“ gemacht.

Die Anhänger des prozeßbasierten Managements – auch „ABM = Activity Based Management“ – stammen aus allen Ecken der Management-Community. Ih-

re Argumente „Pro Prozeßmanagement“ ergeben zusammen ein uneingeschränkt positives Votum für dieses Führungskonzept: Einigkeit besteht in der Fachwelt zunächst dahingehend, daß das japanische Lean Management-Modell seine eindrucksvollen Erfolge nicht zuletzt der Prozeßorientierung verdankt.

Schlankheit durch Prozeßbeherrschung

Prozeßorientiertes Management tritt im Lean-Konzept gleich in mehreren Erscheinungsformen auf:

- Parallelisierung von Prozessen der Produktentwicklung und der Produktionsanlagen- bzw. -verfahrensentwicklung in Form eines „Simultaneous Engineering“ (SE).
- Einbeziehung von Fertigungsprozessen in den Konstruktionsprozeß in Form einer fertigungsgerechten Konstruktion (DFM: Design For Manufacturing; DFA: Design For Assembly).
- Bestände- und durchlaufzeitenminimierende Synchronisierung von Prozessen in Form von Lieferabrufsystemen (JiT: Just-in-Time-Prinzip; CFM: Continuous Flow Manufacturing).
- Aufbauorganisatorische Gliederung in relativ autonome und autarke Fertigungssegmente, die bestimmten Prozeßsegmenten des Fertigungsprozesses (Fertigungsstufen) entsprechen.
- Steuerung von Prozessen nach dem Pull-Prinzip, wonach die abnehmenden Einheiten (interne bzw. externe Kunden) die Prozeßsteuerung übernehmen (Beispiele: Kanban, Market Driven Quality).

Der Auflistung kann man entnehmen, daß es sich bei der Prozeßorientierung um eine äußerst effiziente Umgangsform mit Schnittstellen handelt. Vor diesem Hintergrund werden auch die kursieren-

den Schätzungen sehr plausibel, wonach deutsche Manager 50-80 Prozent ihrer Energie für die Überwindung von Widerständen (an Schnittstellen) aufwenden, ihre japanische Kollegen hingegen nur 20-30 Prozent.

Mit Schnittstellen umgehen können

Immer mehr Firmen berichten über spektakuläre Erfolge durch prozeßbasiertes Management. Die IBM zählt zu den Pionieren in der Prozeßmanagement-Szene. IBM führt derzeit mit Hilfe von 31 Prozessen, vom „Warenversand“ über die „Außendienstvergütung“ bis zur „Auftragsabwicklung“ (von der Akquisition, über das Angebot, den Auftrag, die Vertragsgestaltung, Fertigung, Auslieferung, Installation, Abrechnung bis hin zur Wartung). Neben diesen Altmeistern berichten in jüngster Zeit auch andere Unternehmen über positive Erfahrungen mit Prozeßorientierung. Bei Rank Xerox wurde die Prozeßbeherrschung sogar zum Herzstück für die in Angriff genommene Kulturrevolution. Gewissermaßen das Aha-Erlebnis für die Rank-Revolutionäre bildete die Einsicht, daß 80-90 Prozent der Fehler, Wartezeiten und Doppelarbeiten an den cross-funktionalen Schnittstellen entstanden.

Zahlreiche Unternehmensberater komplettieren in jüngster Zeit ihre Produktpalette aus Ratio-Werkzeugen (GWA, ZBB usw.) und Führungs Konzepten (z.B. Time-Cost-Quality Leadership-Konzept von Roland Berger) um die Sparte „Prozeßhandhabung“. Mit an vorderster Front befindet sich hier die Fa. Diebold mit ihrem Produkt „Geschäftsprozeßoptimierung GPO“. Diebold-Maxime: Nur über eine Optimierung der erfolgsrelevanten, funktionsübergreifenden Geschäftsprozesse lassen sich Zeiteinsparungspotentiale und Kostenreduktionspotentiale gleichzeitig erschließen. Eine analoge Argumentation liegt dem „Time-Based Management“ von der Boston Consulting Group zugrunde.

Unternehmensberater sehen weniger in der Fabrik als vielmehr im Büro die zentrale Arena für prozeßbasiertes Management. Gründe: Unter Effektivitäts-

gesichtspunkten fällt es besonders schwer, die Qualität der Dienstleistungen (Berichtswesen, Kundendatenbanken, Fakturierung, Kostenrechnung, Gestaltung von Kaufverträgen usw.) zu bewerten, die in diesen indirekten Bereichen erstellt werden. Eine erste Abhilfe schafft hier das Konzept des internen Kunden. Kunden werden durch prozeßorientiertes Denken lokalisiert.

Das Konzept des internen Kunden

Unter Effizienzgesichtspunkten sind die Produktivitätsnachteile der Verwaltung gegenüber den „Operations“ ausschlaggebend dafür, daß viele das Prozeßmanagement als eine neue Variante des Gemeinkostenmanagements betrachten und betreiben. Dabei wird auf Erfahrungswerte verwiesen, nach denen nur 5 Prozent der Gesamtdurchlaufzeit von Informationen (z.B. Kundenanfragen) echte Bearbeitungszeiten, der Rest hingegen Liegezeiten darstellen.

Eine derartige Konzentration des Prozeßdenkens auf die bürokratieanfälligen Gemeinkostenbereiche ist zwar verständlich, grundsätzlich aber zu einseitig. Schließlich kennen wir auch Faustregeln, wonach im Materialfluß die tatsächliche Wertschöpfung nur rund 15 Prozent der Durchlaufzeit beansprucht, wobei die restlichen 85 Prozent dadurch zustande kommen, daß es keine „grüne Welle“ für den Materialfluß gibt. Die Bemühungen um Prozeßsynchronisierung (JiT) und Prozeßparallelisierung (Simultanes Engineering) belegen außerdem, welches beträchtliches Ratio-Potential in den fertigungsnahen Prozessen existiert. Zudem muß man sich darüber im klaren sein, daß

Geschäftsprozesse und operative Fabrikprozesse (Fertigungsengineering, AV usw.) keinesfalls zwei getrennte Welten darstellen. Auftragsabwicklung und Produktentwicklung beinhalten ja in aller Regel auch Logistikkvorgänge.

Schließlich plädieren auch zahlreiche Wissenschaftler für prozeßbasierte Führung. Seit den 70er Jahren, als uns die Systemtheorie das Denken in „Elementen“ und „Relationen“ beschert hat,

Prof. Dr. Michael Reiß ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation an der Universität Stuttgart



ist kaum eine Management-Methodik auf so breiter Front propagiert worden, wie die Prozeßmethodik, also das Denken in den Kategorien Input – Aktivität – Output. Die Organisationswissenschaft feiert den Triumph der Prozeßorganisation über die klassische Trennung zwischen Aufbau- und Ablauforganisation. In Slogans wie „Flußoptimierung statt Funktionsoptimierung!“ oder „Prozesse sind wichtiger als Positionen!“ kommt das neue Schnittstellenbewußtsein des Organisators zum Ausdruck.

Positionierung des prozeßbasierten Managements

Bei der systematischen Ordnung der vielfältigen Schlüsselgrößen für den Unternehmenserfolg haben sich Praxis und Wissenschaft immer schon schwer getan. So hat beispielsweise die Siemens AG eine Werbekampagne auf den Erfolgsfaktor „Innovation ist unsere Stärke“ fokussiert. Parallel dazu wurden auch Anzeigen zum „Geheimnis unseres Erfolges“ mit der Botschaft „Die Mitarbeiter sind unsere Stärke“ geschaltet.

Ähnliche Schwierigkeiten treten bei der Beantwortung der Frage auf, wo eigentlich Prozeßbeherrschung im System der Schlüsselfaktoren steht. Die Standortpositionierung läßt sich dadurch erleichtern, daß man die Fülle der gängigen Erfolgsfaktoren in drei Klassen unterteilt (siehe Abbildung auf Seite 51).

In der „Oberklasse“ der Erfolgspotentiale sind alle Erfolgsfaktoren versammelt, mit denen man direkt an der Wettbewerbsfront Punkte sammelt. Hierzu zählen die verfügbaren Kompetenzen, das Technologie-Know-how, die Produkte sowie die kaufkräftigen Kunden, mit denen man Geschäftsbeziehungen unterhält. Das Handling dieser Erfolgsfak-

toren entscheidet darüber, welche Wettbewerbsvorteile ein Unternehmen in den olympischen Strategie-Disziplinen wie Preisvorteil oder Qualitätsvorsprung realisieren kann.

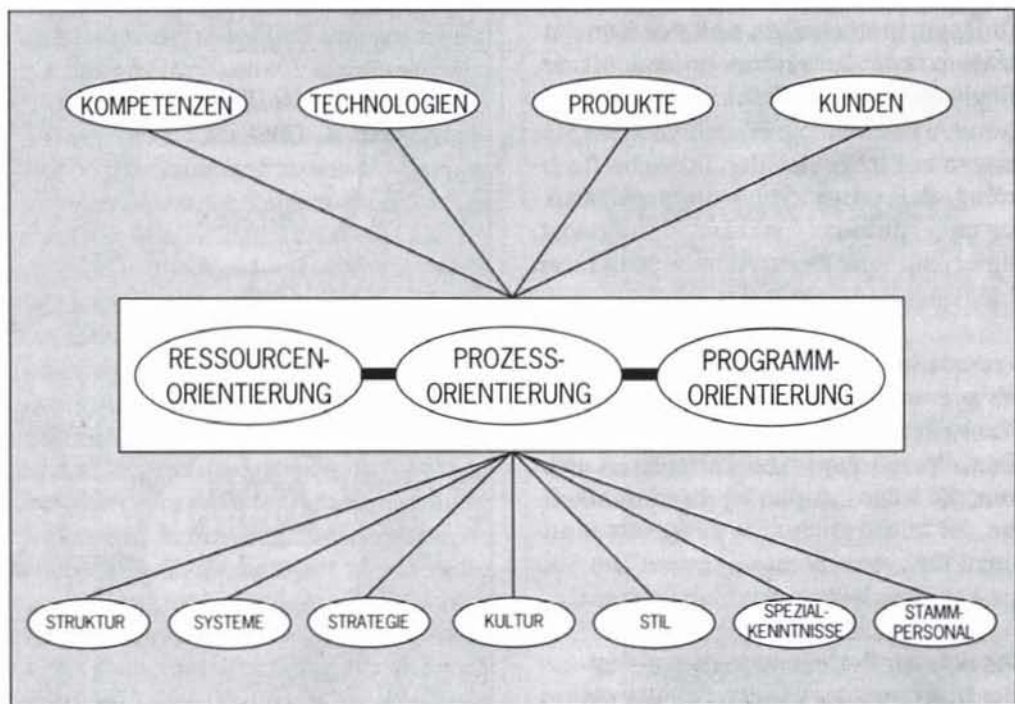
Die Klasse der unternehmensinternen Erfolgsfaktoren enthält alle Erfolgsdeterminanten, wie wir sie beispielsweise aus dem 7S-Schema von McKinsey kennen. Zwischen diesen beiden befindet sich gewissermaßen die Schicht der handwerklichen Schlüsselgrößen. Deren Existenz dokumentiert, daß exzellentes Management nicht nur Künstler, sondern auch Handwerker braucht.

Management-Handwerker benötigen ihrerseits ein geistiges Handwerkszeug. Die Orientierung an Ressourcen, Prozessen bzw. Programmen fungiert als Leitplanke im Denken der Manager. Eben dieser mentale Werkzeugkasten ist nun auch die Heimat der Prozeßorientierung. Genau beim Prozeßdenken laufen alle Fäden zusammen: Prozesse bilden nämlich das Verbindungsglied zwischen den Ressourcen als Inputs und dem Leistungsprogramm als Output. Prozeßorientierung ist damit gleichbedeutend mit Wertschöpfungsorientierung. Prozeßbasiertes Management sorgt dafür, daß die für die Realisation von Programmen notwendigen Ressourcen bereitgestellt werden. Umgekehrt wird gewährleistet, daß Ressourcen als wertstiftende Werkzeuge und nicht als bloße Spielzeuge dienen.

Aus dem zentralen Standort resultiert unmittelbar der hohe Stellenwert einer Prozeßorientierung: Wird das Unternehmensgeschehen methodisch vom Prozeß her aufgerollt, gelingt der Auf- und Ausbau von Geschäftsfeldern mit den Kompetenzen, Technologien, Produkten und Kunden als marktlichen Erfolgspotentialen. Zu diesem Zweck müssen gleichzeitig auch die internen 7S-Erfolgsfaktoren „auf Prozeß getrimmt“ werden. Diesem Anliegen dienen vornehmlich

- die organisatorische Prozeßstrukturierung des Unternehmens,
- das Investment in prozeßunterstützende Informationssysteme, von Datenbanken, PPS-Systemen bis hin zu Management-Support-Systemen,
- das Prozeß-Controlling mit einer Prozeßkostenrechnung (ABC: „Activity Based Costing“) als Kernstück,
- die Formulierung von Wertschöpfungsstrategien,
- der Aufbau einer Prozeß-Kultur, also

Prozeßorientierung im System der Erfolgsfaktoren



eines Schnittstellenbewußtseins bei allen Mitarbeitern sowie eine

- prozeßorientierte Personalführung, die beispielsweise das Instrument der Job-Rotation zur Schulung von „Prozeßkompetenz“ und damit von funktionsübergreifenden Qualifikationen einsetzt.

Eine solche Unterstützung der Prozeßorientierung durch Informationssysteme und andere Managementinstrumente stellt dabei keine Einbahnstraße dar, sondern folgt den Regeln des Gebens und Nehmens: Einerseits unterstützt Informationstechnologie die Prozeßbeherrschung. Andererseits hilft Prozeßorientierung dabei, das Potential von Informationssystemen voll auszuschöpfen, etwa im Falle der papierlosen oder zumindest papierarmen Bestellabwicklung.

Die Stärken der Prozeßorientierung

Aus der Positionierung des Prozeßdenkens lassen sich Stärken des prozeßorientierten Managements direkt ableiten:

Prozeßorientierung garantiert eine flächendeckende Wertschöpfungsorientierung des Unternehmensgeschehens

Es geht nicht um die bloße Befolgung von

Prozeßrichtlinien oder um das „sture“ Abarbeiten von Prozessen. Da der Prozeßoutput Stufe für Stufe von (internen) Kunden bewertet wird, bezweckt Prozeßbeherrschung sowohl die Erzeugung von Kundennutzen (value added) als auch die Vermeidung von Blindleistung (non value-activities) bzw. Fehlleistung (z.B. Fehlmengen durch Qualitätsmängel und Unpünktlichkeit).

Prozeßorientierung überwindet die Schnittstellen zwischen den betrieblichen Funktionsbereichen

Damit dient sie als heilsames Gegengift gegen Spezialisierung und Ressortegoismus. Der Schnittstellenballast zwischen Einkauf, Entwicklung, Fertigung und Vertrieb wird erheblich verringert, das gesamte Unternehmen dadurch schlagkräftiger. Da Schnittstellen stets auch mögliche Schwachstellen darstellen, eignet sich Prozeß-Management als Risk-Management gegen Informationsverluste und -verzerrung, zentrifugale Tendenzen, Reibungsverluste und ineffiziente Innenorientierung (statt Marktorientierung).

Prozeßbasiertes Management ermöglicht es, unternehmensübergreifende Wertschöpfungsprozesse in den Griff zu bekommen

Anders als das Denken in Funktionen endet das Denken in Prozessen nicht an den

Werkstoren. Unternehmensübergreifende Wertschöpfung wird aber in Zeiten von strategischen Allianzen, Wertschöpfungspartnerschaften und der Konzentration auf Kernkompetenzen oft erfolgskritischer als die unternehmensinterne Arbeitsteilung. Prozeßbasiertes Management trägt also der Tatsache Rechnung, daß unternehmensinterne Strukturen immer stärker aufgelöst, unternehmensübergreifende Strukturen hingegen immer enger werden.

Prozeßorientiertes Denken eignet sich als gemeinsames Denkmuster für alle Managementfunktionen

Das „Prozeß-Esperanto“ erleichtert nicht nur die interdisziplinäre Kommunikation. Es bildet auch eine geeignete Plattform für „general management“ im Sinne von ganzheitlichem Management.

Mit Hilfe der Prozeßorientierung gelingt der Brückenschlag zwischen den internen Erfolgsfaktoren und den marktlichen Erfolgspotentialen

Prozeßorientierung sorgt dafür, daß alle internen Faktoren stromlinienförmig auf die Förderung der Marktpotentiale ausgerichtet werden. Dadurch wird die Gefahr einer Innenorientierung gebannt.

Die Stärken des prozeßbasierten Managements lassen sich zu einer Art Erfolgsformel verdichten:

Prozeßbasiertes Management liefert das ideale Handwerkszeug für Schnittstellenmanagement. Schnittstellenmanagement ist der Schlüssel zu ganzheitlichem Management und ganzheitliches Management seinerseits der Schlüssel zu exzellenter Unternehmensführung.

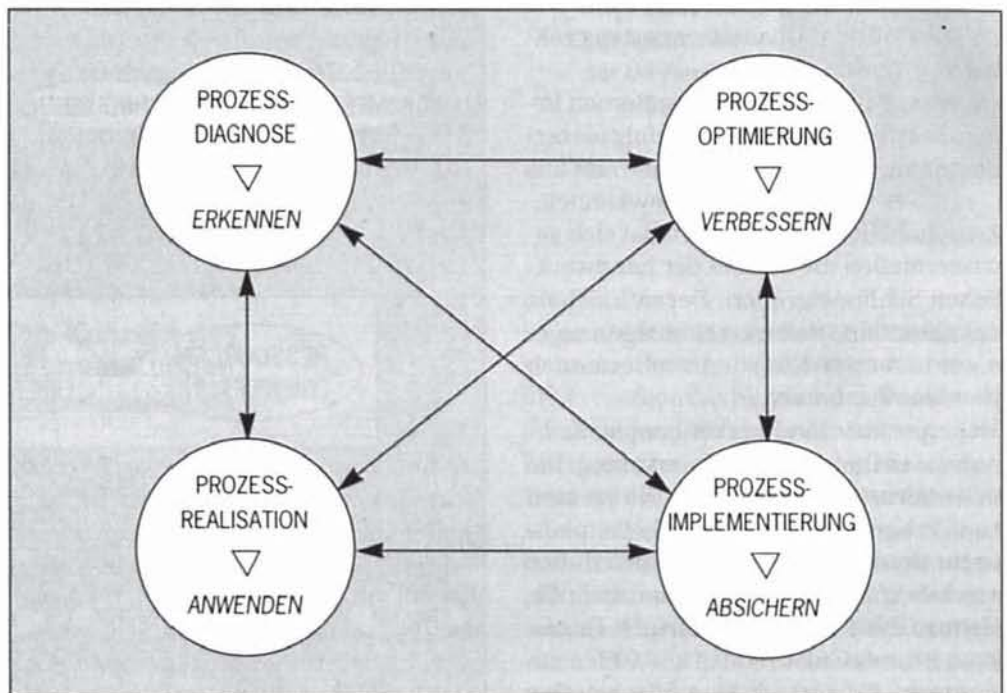
Domänen des prozeßbasierten Managements

Professionelles Prozeßmanagement umfaßt im wesentlichen vier Domänen (vgl. Abbildung oben). Diese korrespondieren weitgehend mit den Phasen, die innerhalb eines prozeßbasierten Managements abzarbeiten sind.

Prozeß-Diagnose

Sie soll Prozesse identifizieren, analysieren, spezifizieren und auf diesem Wege transparent und damit beherrschbar ma-

Die Phasen des prozeßbasierten Managements



chen. Hinter dieser simpel klingenden Formulierung verbergen sich diffizile Detailaufgaben. Zunächst müssen unter Rückgriff auf die vorhandenen Geschäftsfelder (Produkt-Markt-Segmente) die betrieblichen Wertschöpfungsketten bestimmt werden. Danach gilt es, die jeweiligen internen Kunden und Lieferanten „upstream“ über den Wertschöpfungsprozeß hinweg zu lokalisieren.

Angesichts der verwirrenden und teilweise undurchsichtigen Querverbindungen zwischen Wertschöpfungsprozessen ist Prozeßidentifikation alles andere als eine leichte Übung. Dies betrifft zum einen die Frage der Abgrenzung verschiedener Prozesse: Wann ist beispielsweise Konstruktion ein Teilprozeß der Auftragsabwicklung, und wann ist sie ein eigenständiger Prozeß? Erhebliche Schwierigkeiten bereitet zum anderen auch die hierarchische Zerlegung eines Prozesses in Subprozesse. Bei dieser sog. Prozeßsegmentierung muß der adäquate Auflösungs- bzw. Detaillierungsgrad bestimmt werden. Die Zerlegung eines Prozesses in seine „atomaren“ Bestandteile – eine aus dem Vermächtnis des Taylorismus stammende Empfehlung – ist viel zu pauschal.

Prozeß-Optimierung

Hiermit sind alle Bemühungen um eine Verbesserung durch Prozeßengineering

bzw. Process-Redesign angesprochen. Der Grad der momentan erzielten Prozeßbeherrschung wird durch die Prozeß-Rating erfaßt, bei IBM etwa mit Hilfe einer Schulnotenskala. Optimierung soll Umständlichkeiten (Verschwendung in Form von Doppelarbeit, Umwegen, Medienbrüchen) und Ineffektivität (fehlender Kundennutzen) eliminieren. Besondere Aufmerksamkeit wird außerdem den Schwachstellen (Transportrisiken, Störanfälligkeit von Anlagen usw.) gewidmet. Prozeßbeherrschung gewährleistet Prozeßsicherheit durch möglichst „robuste Prozesse“.

Prozeß-Implementierung

Prozeßbeherrschung allein auf der Basis einer optimierten Prozeß-Richtlinie bewerkstelligen zu wollen, ist eine Illusion. Prozeßbasiertes Management kann nur funktionieren, wenn Prozesse in der Organisation, in den DV-Systemen, im Controlling und in den Köpfen der betroffenen Mitarbeiter verankert sind. Mit anderen Worten steht und fällt der Erfolg mit dem Support durch Organisation/DV, durch Controlling und durch Unternehmenskultur.

Besonders hinsichtlich der adäquaten organisatorischen Fundierung ist die Fachwelt in zwei Lager gespalten. Vornehmlich die Praxisseite sieht eine organisatorische Verankerung von Prozeßverant-

wortung dadurch gewährleistet, daß man die vorhandene funktionale Organisationsstruktur unangetastet beläßt, zusätzlich jedoch sog. Prozeßinhaber (process owners) installiert. Die Rolle dieses Prozeßverantwortlichen kann am besten der (hochrangige) Funktionsmanager übernehmen, dessen Bereich am stärksten in den Prozeß involviert ist. Er übernimmt dann eine Patenschaft für den Prozeß, zusätzlich zu der von ihm wahrgenommenen Funktionsverantwortung.

Von wissenschaftlicher Seite wird dafür plädiert, bereits die Primärorganisation eines Unternehmens auf Prozeßverantwortung zu trimmen. Jeder Stelleninhaber sollte zugleich auch als Prozeßinhaber agieren. Dieser Gedanke wurde bereits auf breiter Front im Rahmen der vorgangsorientierten Sachbearbeitung verwirklicht. Bei dieser Rundumsachbearbeitung liegt die Verantwortung für einen Prozeßkomplex in den Händen eines DV-gestützt arbeitenden Sachbearbeiters. Auch die Fertigungssegmentierung entspringt der Idee einer prozeßorientierten (Fabrik-)Organisation. Die Ersetzung der konventionellen Werkstätten durch Fertigungssegmente läuft aber stets auf ein recht radikales Umkrempeln der existierenden Strukturen hinaus. Hand in Hand mit der breiteren Prozeßverantwortung muß auch die Autonomie dieser prozeßverantwortlichen Einheiten zunehmen. Dazu ist wiederum Delegation erforderlich, die sich letztlich nur über eine „Entmachtung“ von übergeordneten Stellen erreichen läßt.

Prozeß-Realisation

Damit ist die alltägliche Abarbeitung von Prozessen durch Anwendung der einschlägigen Prozeßrichtlinien gemeint. Deren Umsetzung, Routinisierung und Überwachung obliegt den jeweiligen Prozeßmanagern, die ihren Job als „nebenberufliche“ Prozeßpaten oder als hauptamtliche Prozeßverantwortliche ausüben. Die durch Messung oder Kundenbefragung ermittelten Kennzahlen der Prozeß-Realisierung (Anzahl der Fehler, Nacharbeitszeiten, Durchlaufzeiten, Anzahl der Kundenbeschwerden usw.) werden an die Prozeß-Diagnose weitergeleitet und dort statistisch ausgewertet.

Keine der skizzierten Domänen des prozeßbasierten Managements ist ausgereizt. Jede beinhaltet vielmehr eine ganze

Fülle von Herausforderungen. Im Rahmen der Prozeß-Diagnose gilt es zu beachten, daß Prozesse zunehmend komplizierter werden. Nur in Ausnahmefällen macht es Sinn, einen Standard-Prozeß wie die Auftragsabwicklung über alle Produkte und über alle Kunden einheitlich zu definieren. Das würde letztlich gegen das Gebot der Kundenorientierung verstoßen. In aller Regel müssen Prozesse produkt- und kundenspezifisch zugeschnitten werden. Der Prozeßsegmentierung ist mit anderen Worten eine Geschäftsfeldsegmentierung, d.h. eine Produktsegmentierung (z.B. in Teilefamilien) und/oder Kundensegmentierung (Standardaufträge versus Sonderaufträge) vorzuschalten. Aus der Kombination von Geschäfts- und Prozeßsegmentierung entstehen dann überschaubare „Unternehmen im Unternehmen“, mit jeweils unterschiedlicher Sortimentsbreite (Segmentbreite) und Fertigungstiefe (Segmenttiefe).

Herausforderungen des prozeßbasierten Managements

Wenn nun ein Kunde mehrere Leistungen (Hardware, Software, Beratung, Wartung, usw.) als Paket, sprich als konfigurierte Problemlösung bezieht, müssen die Wertschöpfungsprozesse für verschiedene Produkte zusammenwachsen, um so dem Kunden einen einzigen Ansprechpartner im Hause zuordnen zu können („one face to the customer“). Die kundenverantwortliche Einheit – ein Key Account Manager oder Auftragszentrum – muß dann simultan einen ganzen Prozeßkomplex im Griff haben.

Vermutlich die Herausforderung der Prozeß-Diagnose schlechthin ist die ädäquate Auswahl der Prozesse, die man einer Prozeßoptimierung unterziehen will. Oft hat man sich hier in der Praxis auf die operativen Prozesse eingeschossen, die sich ohne größere Schwierigkeiten standardisieren lassen, wie beispielsweise „Leasing“, „Versetzungen“ oder „Produktankündigungen“. Auf diesem Wege gelangt man mitunter aber nur zu luxuriösen „Arbeitsanweisungen“, nicht jedoch zu einer Beherrschung der erfolgsrelevanten Schnittstellen.

Um das Investment in derartige Nebenkriegsschauplätze zu reduzieren, wurde

die Forderung nach Konzentration auf die Kernprozesse erhoben. Für den Chemiekonzern Dow zählen hierzu zehn Prozesse, u.a. „Planen und Zuordnen“, „Zufriedenstellen des Kunden“ und „Entwickeln von Produkten“. Letztlich läßt sich das Spektrum der marktbezogenen Prozesse auf drei Kernprozesse komprimieren: die Auftragsabwicklung, die Produktentwicklung und die Unternehmensplanung. Als erfolgskritisch erweist sich die Beherrschung der Schnittstellen zwischen den drei Kernprozessen. Es bedarf wohl keiner besonderen Begründung, daß solche Übergangsprozesse wie z.B. die Anlaufsteuerung und das Änderungsmanagement gewissermaßen den Härtestest für professionelles Prozeßmanagement definieren. Hier müssen ja tragfähige Brücken zwischen den beiden Welten der Routine-Prozesse (Abwicklung) und der Nicht-Routine-Prozesse (Entwicklung) geschlagen werden. Hewlett Packard beispielsweise führt seine Erfolge bei der Verkürzung von Produkteinführungszeiten (Halbierung der „Break Even Time“) nicht zuletzt auf eine gelungene Kopplung zwischen Projekt- und Prozeßmanagement zurück. Nach japanischem Vorbild gelingt der Brückenschlag am besten, wenn man das Schicksal eines Neuprodukts in die Hände eines gewichtigen „Champions“ legt, der entweder in der Schwergewichtsklasse („shusa“) oder zumindest in der Mittelgewichtsklasse die Interessen seines Produkts gegen die Fachbereichsinteressen durchboxt.

Ein permanenter Lernprozeß

Prozeß-Optimierung bedeutet letztlich, daß sich jedes Prozeßmanagement auf einer ewigen Baustelle abspielt. „Der Prozeß lebt“, indem er die Stadien eines Lebenszyklus wie Entwicklung, Anlauf, Reifung, Degeneration usw. durchläuft. Alle von einem Prozeß Betroffenen – sprich Kunden, Lieferanten und Prozeßinhaber – sind also in einem permanenten Lernprozeß begriffen. Prozeßengineering bedeutet Teamarbeit, wobei die Teams – wie beispielsweise bei der BP AG – von zentral angesiedelten Reengineering-Managern fachlich unterstützt werden. Prozeßoptimierung vollzieht sich nach dem Prinzip der kontinuierlichen Ver-

besserung in kleinen Schritten. Das stellt höchste Anforderungen an eine Dokumentation des aktuellen Prozeß-Status. Außerdem kann es bei Änderungen in den unterstützenden Informationstechnologien (ebenso bei gesetzlichen Änderungen, etwa bei der Produkthaftung) auch zu großen Sprüngen kommen: Beschaffungsprozesse in der Automobilindustrie werden im Rahmen von JiT-Lieferabrufsystemen nicht nur innerbetrieblich, sondern auch zwischenbetrieblich DV-gestützt abgewickelt. Eine rein interne Optimierung erweist sich sehr schnell als obsolet. Die Datenfernübertragung zwischen Herstellern und Lieferanten basiert dabei auf branchenspezifischen, nationalen VDA-Standards bzw. auf EDIFACT-Standards. In einigen Fällen ist im Rahmen der Prozeßoptimierung zu prüfen, ob die vom Ansatz her durchaus überzeugende Pull-Logik (etwa: Market Driven Quality, Target Costing, Holprinzip) in jeder Hinsicht befriedigt. Gerade bei Prozessen der Produkt- und Verfahrensentwicklung ist in bestimmten Fällen parallel zur Marktorientierung (MANNESMANN-DEMAG-Leitlinie: „Der Markt ist die Richtschnur unserer Aktivitäten!“) auch ein entgegengerichtetes Vorgehen von den eigenen Kompetenzen hin zu den Kundenanforderungen empfehlenswert. Durch ein solches Technology Push-Prinzip lassen sich u.a. neue lukrative Applikationen für verfügbare Technologien entdecken.

Die organisatorische Einbindung

Herausforderungen auf dem Gebiet der Prozeß-Implementierung stellen sich zunächst bei der organisatorischen Verankerung eines prozeßbasierten Managements. Bei der Wahl zwischen den beiden Varianten der Prozeßorganisation gerät der Organisator zwangsläufig in ein Spannungsfeld zwischen Implementierbarkeit einerseits und Funktionstüchtigkeit andererseits: Prozeßverantwortung im Nebenamt ist zwar leichter umzusetzen. Sie kompliziert aber das Unternehmensgeschehen durch die zusätzlich in die – ohnehin schon komplexe – Organisationsstruktur eingeschleusten Organisationseinheiten (Prozeßinhaber), auch wenn oder gerade weil diese „lediglich“ in der Sekundärorganisation angesiedelt

sind. Demgegenüber führt die prozeßorientierte Modifikation des gesamten Organigramms zwar zu einer Simplifizierung, konkret zu einer Reduktion des Schnittstellenballasts. Sie ähnelt aber oft einer organisatorischen Revolution und provoziert folglich jede Menge Widerstände.

Viel Mühe bereitet es außerdem, eine Prozeß-Kultur aufzubauen. Die Umstellung vom Denken in Funktionen auf das Denken in Prozessen kommt einer Änderung des Weltbilds gleich. Das Denken in Kästchen ist den Managern so in Fleisch und Blut übergegangen wie das „Haken Machen“ den Wirtschaftsprüfern. Die durch die Kästchen festgelegten Zuständigkeiten für abgegrenzte Aufgaben sind außerdem viel leichter faßbar als die Verantwortung für einen abstrakten Prozeß. Folge: Die Umstellung auf Prozeßdenken wird fast ebenso zäh vonstatten gehen wie die Ablösung des geozentrischen durch das heliozentrische Weltbild. Auch in der laufenden Prozeß-Realisierung stellen sich Herausforderungen, meist in Gestalt versteckter Risiken und Nebenwirkungen. Deshalb sollte man auch die „Packungsbeilage“ des prozeßbasierten Managements genau lesen. Zunächst muß man sich vor Augen halten, daß Prozeßregelungen auf die bereits praktizierte Ergebnissteuerung oder Budgetsteuerung der Mitarbeiter und Organisationseinheiten aufgesetzt werden. An der Schnittstelle zwischen Abnehmern und Zulieferern werden demgemäß im Rahmen eines Lieferanten-Audit nicht nur die Produkte und Ressourcen des Lieferanten, sondern auch dessen Prozesse durchleuchtet. Nur dann wird ihm die Zertifizierung gewährt.

Eine derart gründliche Regelung fördert zwar die Transparenz, es kommt aber genau dann zu einer Überreglementierung, wenn man die betroffenen Mitarbeiter in ein Regelungskorsett hineinzwängt, nur um die Prozesse in den Griff zu bekommen. Es verträgt sich nicht mit der Idee der Deregulierung (etwa im Sinne des Managements by Exception oder des Management by Objectives), wenn die Organisationshandbücher infolge der Prozeßrichtlinien immer dicker werden. Eine falsch dosierte Prozeßorientierung birgt die Gefahr des Neo-Taylorismus in sich.