

Prozesse kundenorientiert gestalten

Der Weg zur Customer-Driven Company

von

Holger Meister, Ulla Meister

1. Auflage

Hanser München 2010

Verlag C.H. Beck im Internet:

www.beck.de

ISBN 978 3 446 42188 2

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei beck-shop.de DIE FACHBUCHHANDLUNG



Leseprobe

Holger Meister, Ulla Meister

Prozesse kundenorientiert gestalten

Der Weg zur Customer-Driven Company

ISBN: 978-3-446-42188-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-42188-2>

sowie im Buchhandel.

Einleitung

Zusammengefasst erklärt das vorliegende Buch,

- wozu Prozessmanagement dient,
- wie man eine Prozessorganisation gestaltet,
- was das Besondere an Dienstleistungsprozessen ist,
- welche Bedeutung die Kundenzufriedenheit darin hat,
- wie man sie misst,
- wie sie dauerhaft „produziert“ werden kann und
- was das alles mit der ISO 9000 ff. zu tun hat.

Prozessorientierung heißt Kundenorientierung. Hiernach soll jeder Unternehmensbereich, jede Abteilung und in ihr jeder Mitarbeiter den Kunden am Ende eines Wertschöpfungsprozesses im Fokus haben. Als Ergebnis sollen am Markt zufriedene und loyale Kunden stehen. Doch woran orientiert man sich auf dem Weg dorthin, ohne sich zu verlaufen?

Es sind die Wünsche der Kunden, die der Fixstern des kundenorientierten Strebens sein müssen. Sie sind gleichsam der Rohstoff, um Leistungen bereitstellen zu können, die den Kunden Nutzen stiften und die sie wertschätzen. Deshalb sind diese Wünsche zu eruieren, um an ihnen die Unternehmensprozesse auszurichten. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um einen sachleistungsbezogenen Entwicklungsprozess für ein verbrauchs-optimiertes, schadstoffarmes Kraftfahrzeug handelt oder um einen personenbezogenen Dienstleistungsprozess, wie den eines Friseurs. Im ersten Fall hat die Prozessgestaltung sowohl das Kraftfahrzeug als auch das Kriterium „Time to Market“ ins Auge zu fassen. Hingegen wird der Friseur seinen Prozess unmittelbar an dem geäußerten Kundenverlangen ausrichten, wie dem nach einer luftigen Dauerwelle. Kommt das Fahrzeug rechtzeitig und ohne technische Mängel auf den Markt, wird aber trotzdem nicht gekauft, oder ist eine perfekt sitzende Dauerwelle entstanden, mit welcher der Kunde dennoch unzufrieden ist, haben der Prozess und sein Ergebnis jeweils nicht den erwarteten Nutzen gestiftet.

Wie löst man ein derartiges Problem oder besser, was ist zu tun, damit es gar nicht erst auftritt? Gemeinhin fällt mangelnde Zufriedenheit mit den Leistungen eines Anbieters nicht spontan vom Himmel. Folglich ist es nicht sinnvoll, mit punktuellen Maßnahmen oder feuerwehrtaktischen Rundumschlägen

dem ad hoc gegenzusteuern. Gefragt ist vielmehr ein methodisches Vorgehen, das die Erhebung der Kundenwünsche mit deren Erfüllung durch die Unternehmensleistungen verknüpft. Eine zentrale Rolle muss darin ebenso die Zufriedenheit der Mitarbeiter spielen. Denn nur zufriedene Mitarbeiter „produzieren“ zufriedene Kunden.

Der Lösung dieser Problematik widmet sich deshalb das vorliegende Buch. Es soll zum einen die Lehre zur Customer-Driven Company unterstützen und zum anderen als Leitfaden für Praktiker dienen, die sich schnell über wesentliche Inhalte, Nutzen und Vorgehensweisen des kundenorientierten Prozessmanagements informieren wollen. Zunächst wird die Prozessorganisation beschrieben, um anschließend das Prozessmanagement näher zu erläutern. Hiernach erfolgt die Darstellung der Kundenzufriedenheit mit deren Messung und Management, um an einem konkreten Beispiel einen Geschäftsprozess zu modellieren, der den Wünschen der Kunden entspricht. Hervorgehoben werden das Wesen und die Differenzierung der Dienstleistungen, was besonders für die Rolle der Kunden im Prozess relevant ist.

Sozusagen als Grand Finale wird erläutert, wie eine derart methodisch entwickelte Customer-Driven Company gesichert werden kann, um dauerhaft loyale Kunden hervorzubringen.

Einen Gesamtüberblick über den Aufbau des Buches bietet Bild 1.

Als Orientierungshilfe dient pro Kapitel jeweils die Unterteilung:

- *Grundlagen* mit Antwort auf die Frage, worum es in dem Punkt geht,
- *Nutzen* mit der Erläuterung, was es bringt, sich damit zu beschäftigen und
- *Vorgehensweise* als Leitfaden für die Anwendung des soeben Erläuterten.

Zusätzlich gibt es neben ⓘ praktischen Tipps auch Hinweise auf ☒ mögliche Hürden und Stolpersteine sowie ➡ viele Beispiele.

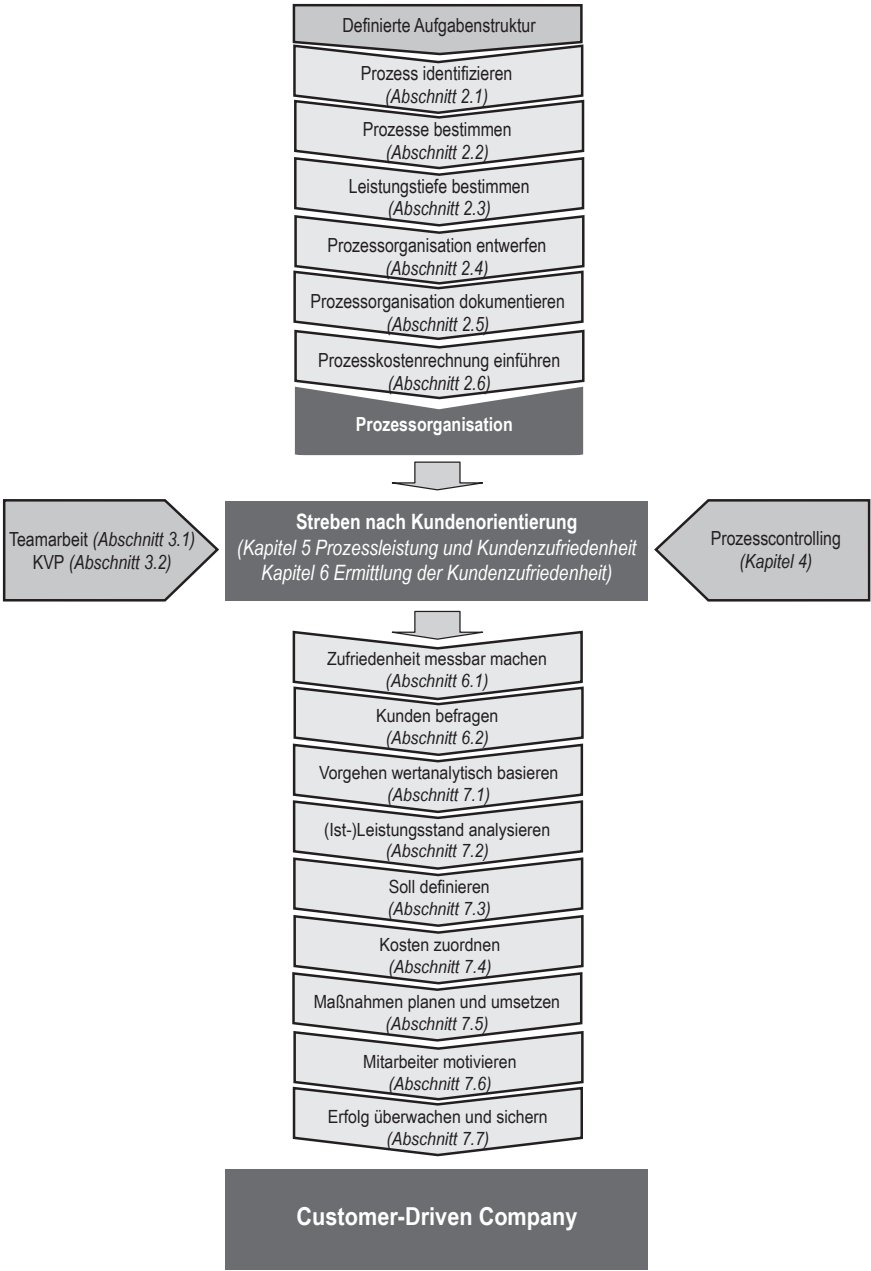


Bild 1: Buchaufbau

1 Von der funktionalen zur Prozessorganisation

Grundlagen

Die raschen, zuweilen schlagartigen Veränderungen des für ein Unternehmen relevanten Umfelds zwingen zu ebenso raschem Handeln. Zusammenschlüsse von Wettbewerbern zu marktmächtigen Unternehmen, Diskontinuität der politischen Willensbildung mit schwer zu prognostizierender Gesetzgebung, gravierende Nachfrageänderungen aufgrund desaströser Finanz- und Wirtschaftsereignisse, um nur eine Auswahl potenziell negativer Einflüsse auf die Wohlfahrt eines Unternehmens zu nennen, bedingen nicht zuletzt ein hohes Maß an organisatorischer Flexibilität.

Eine sich schnell ändernde Nachfrage mit immer kürzer werdenden Produkt-Markt-Zyklen sowie die steigende Individualität der Lebensführung lassen eine langfristige Gestaltung der Unternehmensorganisation mit einer Ausrichtung auf große Angebotsserien nicht mehr opportun erscheinen. Das drückt auf die Erlöspotenziale und lässt die Kosten steigen. Allein dies ist Anlass genug, die Unternehmensorganisation gemäß Bild 1.1 anzupassen.

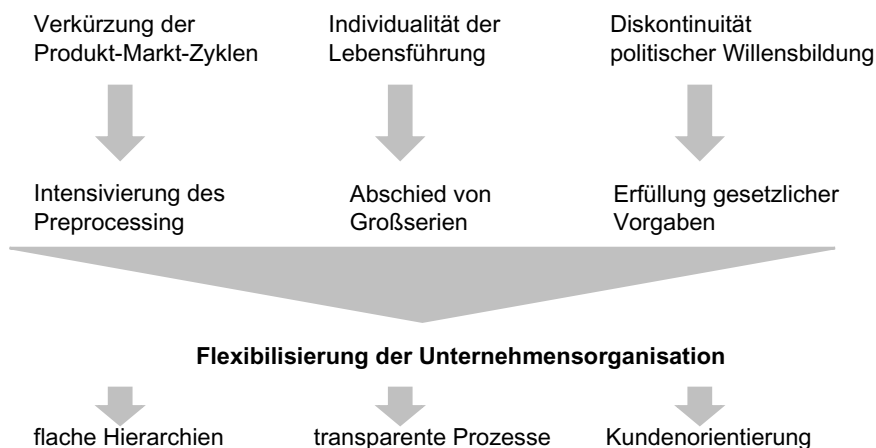


Bild 1.1: Umfeldveränderungen und Unternehmensorganisation

Gefragt ist deshalb ein hohes Maß an Beweglichkeit in der Gestaltung des Angebots an die jeweiligen Wünsche der Kunden. Zuweilen gehen diese mit rasch daherkommenden legislativen Outputs einher, wie der steuerlichen Bevorzugung umweltfreundlicher Kraftfahrzeuge. Das erfordert von den Unternehmen kurze Reaktionszeiten, die ihrerseits wiederum kurze Entscheidungswege in flachen Hierarchien und eine flexible Leistungserstellung in schlanken Strukturen verlangen.

Die traditionelle Organisationslehre, wie sie bis in die frühen 1980er-Jahre im deutschen Sprachraum nahezu dogmatisch verbreitet wurde, trennt Aufbau- von Ablauforganisation. Hiernach gelangt man zu einem funktionierenden Unternehmen in zwei getrennt aufeinanderfolgenden Schritten, in denen zuerst die Aufbauorganisation gestaltet wird und danach, in einem zweiten Schritt, die Abläufe in diese Struktur gleichsam hineinorganisiert werden. Das heißt nichts anderes, als dass zunächst ein starres Gerüst konstruiert wird, in dessen Beziehungsgeflecht sich das eigentliche Unternehmensgeschehen einpassen muss.

Auskunft, wie man sich dieses Vorgehen in der Praxis vorstellen muss, gibt Bild 1.2.

Ausgehend von der Gesamtaufgabe eines Unternehmens wird diese zunächst mittels der Aufgabenanalyse – wie der Name schon vermuten lässt – ab-

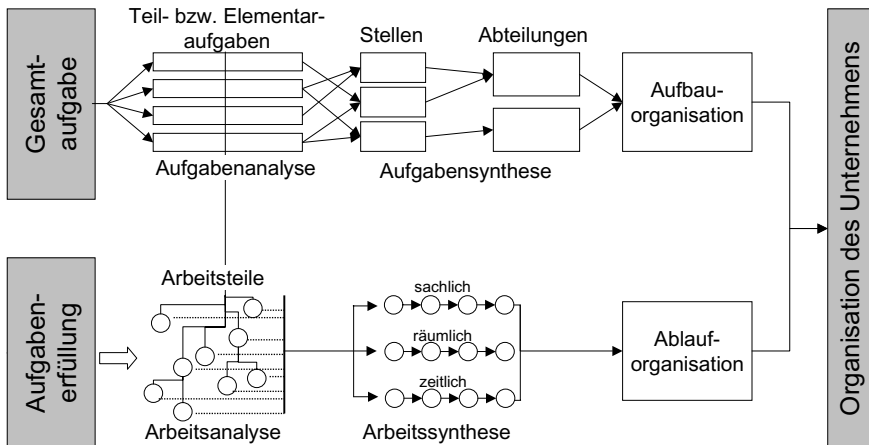


Bild 1.2: Das Analyse-Synthese-Konzept der Organisation

Quelle: In Anlehnung an Bleicher, K.: *Organisation, Strategien – Strukturen – Kulturen*, Wiesbaden 1991, S. 49

wärtsschreitend analysiert. Es wird untersucht, welche Aufgaben zur Erreichung der Unternehmensziele wahrgenommen werden müssen. Auf diese Weise zerlegt man Schritt für Schritt die Gesamtaufgabe in ihre einzelnen Bestandteile, bis letztendlich die Elementaraufgaben am unteren Ende der Aufgabenhierarchie erreicht werden, die man nicht weiter untergliedern kann oder will.

Von der Haupt- zur Elementaraufgabe

Die Aufgabenhierarchie eines Kraftfahrzeugherstellers beginnt mit der Hauptaufgabe, die im Überleben am Markt mittels Gewinnerzielung besteht. Dazu werden zunächst die Aufgaben der Herstellung und des Absatzes von Kraftfahrzeugen ermittelt. Um dem gerecht zu werden, müssen auf der nächsten Ebene unter anderem Materialwirtschaft, Produktion und Vertrieb als nachgeordnete Aufgaben wahrgenommen werden. Diese Aufgabenanalyse setzt sich bis zu den Elementaraufgaben fort, wovon eine für den Vertrieb unter anderem darin besteht, die Unterschrift des Kunden auf dem Kaufvertrag zu erlangen.

In einer Synthese müssen diese Elementaraufgaben nunmehr aufwärtsschreitend sinnvoll wieder zusammengefasst werden. Dies geschieht, indem man ähnliche Teilaufgaben fiktiven Aufgabenträgern im Rahmen der Stellenbildung zuordnet, um Spezialisierungsvorteile zu nutzen. Primat ist die optimale Ergiebigkeit der personellen Aufgabenträger und der von ihnen eingesetzten sachlichen Ressourcen. Die so entstehenden Stellen werden als kleinste Organisationseinheiten eines Unternehmens ihrerseits zu Abteilungen zusammengefasst. Um schließlich zur Aufbauorganisation zu gelangen, bringt man die Abteilungen dergestalt in Beziehung zueinander, dass eine Unternehmensstruktur samt Hierarchie mit Über- und Unterstellungsverhältnissen entsteht. Die sogenannten „Dienstwege“ mit dem Verlauf von Informationen sind damit vorgezeichnet.

Um aber nun die Aufgaben in diesem Beziehungsgeflecht erfüllen zu können, bedarf es eines zweiten Schritts, der Organisation der Abläufe. Denn aus den in der Aufgabenanalyse generierten Elementaraufgaben ist nicht ersichtlich, wie diese sachlich, zeitlich und räumlich zusammenhängen, mit anderen Worten legt die Aufgabenanalyse lediglich offen, „was“ zu tun ist, sagt aber nicht, „wie“ die Aufgaben zu erfüllen sind.

Erst durch die Arbeitsanalyse und -synthese werden die räumliche Anordnung der Betriebsmittel sowie die zeitliche Abfolge der Verrichtungen als

Arbeitsgangfolgen festgelegt und den Aufgabenträgern zugeordnet. Die Arbeitsanalyse greift auf die Elementaraufgaben als Teilaufgaben niedrigster Ordnung zurück und betrachtet diese nun als Arbeitsteile höchster Ordnung. Diese Arbeitsgänge werden ihrerseits wieder abwärtsschreitend zerlegt, wobei abermals eine Ordnungshierarchie entsteht, an deren Ende die Gangelemente als Arbeitsteile niedrigster Ordnung stehen. Die Arbeitssynthese fasst sodann die analysierten Arbeitsgänge zu Arbeitsprozessen zusammen. Auf diese Weise entsteht die Ablauforganisation.

Nach dem klassischen Organisationskonzept wird die Ablauforganisation nicht nur hinsichtlich der Systematik des Vorgehens, sondern auch im Hinblick auf ihre Bedeutung für die praktische Organisationsarbeit als der Aufbauorganisation nachgelagert betrachtet. Im Grunde geht es um die Beantwortung der Frage, welcher Stelleninhaber die für ihn definierten Aufgaben wann, wo und mittels welcher Betriebsmittel zu erledigen hat.

Das führt dazu, dass eine funktionale Organisation der Spezialisten entsteht. Im Sinne des Wortes und im Einklang mit Frederick Winslow Taylor kann das ein Werker sein, dessen Aufgabe sich auf das Bohren eines Loches in ein Blech beschränkt. Anschaulich hat dies Charlie Chaplin in seinem Film *Modern Times* beschrieben.

Gemeinhin werden nach dem Analyse-Synthese-Konzept spezialisierte Teilaufgaben in Abteilungen und Funktionsbereiche zusammengefasst, wie Marketing/Vertrieb, Entwicklung/Konstruktion, Beschaffung/Einkauf, Produktion/Montage, Finanzwesen etc. In diesen Bereichen erfüllen dann die Mitarbeiter als Aufgabenträger die für ihre Stellen definierten Aufgaben, ohne sich an den Erfordernissen einer ganzheitlichen Optimierung der betrieblichen Abläufe im Sinne der Abstimmung und Harmonisierung mit den anderen Funktionen der Leistungserstellung zu orientieren. Die permanente Sicht auf den Kunden ist nicht vorgesehen. Kurz gesagt, es fühlt sich niemand für den gesamten Weg zum Kunden verantwortlich.

Die Zielkonflikte der Bereiche untereinander sind programmiert. Der Einkäufer möchte durch die Beschaffung großer Materialmengen entsprechende Rabatte erzielen. Der Finanzverantwortliche achtet auf die Liquidität und sieht das Umlaufvermögen ungern im Lager disponiert. Der Produktionsverantwortliche lehnt individuelle Lösungen ab und möchte nur große Lose fertigen, um Rüstkosten zu vermeiden. Der Verkäufer ist bestrebt, ein Höchstmaß an Umsatz zu generieren, und möchte am liebsten jedem individuellen Kundenwunsch entsprechen. Als Einziger in dieser Folge von Bereichsaktivitäten hat er den Kunden im Auge.

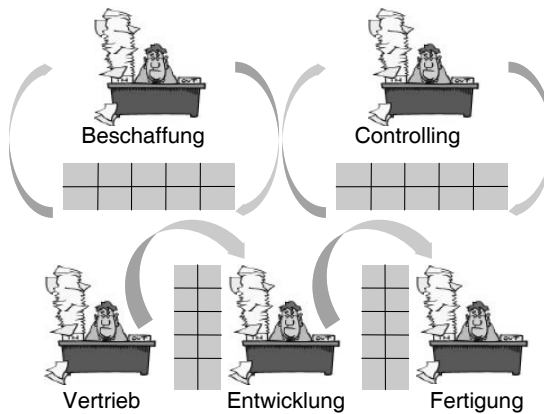


Bild 1.3: Organisatorische Mauern funktionaler Organisationen

Wohlgermerkt, alle diese Funktionsverantwortlichen handeln honorig und wollen für ihren jeweiligen Verantwortungsbereich den größten Nutzen stiften, aber eben isoliert von den Bestrebungen ihrer Kollegen in den Nachbarbereichen. Nach Erledigung der Teilaufgabe im jeweiligen Bereich wird das Ergebnis an den nächsten Schritt der Leistungserstellung weitergereicht. Anschaulich stellt diesen Sachverhalt Bild 1.3 dar, worin die funktionalen Teilbereiche des Unternehmens abgeschotteten Gebäudeteilen vergleichbar sind. Nach Erledigung der Aufgabe wirft ein Funktionsverantwortlicher gleichsam seine Leistung zur Weiterbearbeitung „über die Mauer“ seinem Kollegen der nächsten Funktion zu.

Zwischen den Bereichs- beziehungsweise Abteilungsgrenzen, also den „Mauern“, entstehen sogenannte Schnittstellen als Übergänge zwischen organisatorischen Einheiten. Agieren die Organisationseinheiten isoliert voneinander, entstehen Reibungsverluste, die sowohl den Prozessfortschritt behindern als auch sein Ergebnis nachteilig beeinflussen können. Es entstehen organisatorische Schwierigkeiten, wenn ein Koordinationsbedarf zeitlicher, sachlicher und personeller Art auftritt. Dann ist, um mit Osterloh/Frost zu sprechen, eine Schnittstelle

- eine Liegestelle, weil zeitliche Abstimmungsprobleme bei der Übergabe aufkommen,
- eine Irrtumsquelle, weil Informationsverluste über den gesamten Aufgabenzusammenhang auftreten,
- eine Quelle organisatorischer Unverantwortlichkeit, weil Fehler und Unzulänglichkeiten nur schwer zurechenbar sind, sowie

- eine Barriere für die Weitergabe von Wissen, weil implizite Erfahrungen, Wissen und Kenntnisse an den Schnittstellen offengelegt werden müssen, um eindeutig kommuniziert werden zu können.

Letztendlich ist eine Schnittstelle der potenzielle Auslöser für kostenintensives Troubleshooting, mit dessen Hilfe die Unebenheiten im Ablauf wieder geglättet werden müssen.

Schnittstellen und ihre Probleme

Der Vertrieb eines Automobilherstellers reklamiert das Erfordernis einer besseren Geräuschdämmung des Fahrgastraumes seiner Oberklasse aufgrund des neuen Modells eines direkten Wettbewerbers. Die Entwicklung erstellt daraufhin eine Lösung in Form einer zusätzlichen Dämmschicht in der Türinnenverkleidung. Aufgrund dieser neuen Verkleidung beschafft der Einkauf die dazu zusätzlich zu verbauenden Materialien. Der Bereich der Montage, der bis zu dieser Zeit die Türverkleidung montagegerecht von einem Lieferanten bezog, hatte jedoch mit der neuen (Problem-) Lösung erhebliche Schwierigkeiten. Wurden bislang die Türverkleidungen mit einem Handling-Gerät in die Türen eingesetzt, musste nunmehr ein zusätzlicher Werker manuell die Dämmschicht in einem gesonderten Arbeitsschritt unter die Verkleidung mittels einer mit dem Pinsel aufzutragenden Leimeinfassung aufbringen. Qualitätsprobleme der Passgenauigkeit samt unter der Kaschierung hervortretenden Leimspuren waren zu befürchten, von den nicht zu vermeidenden zusätzlichen Fügekosten ganz zu schweigen.

In jedem der Montage vorausgehenden Schritt haben die Funktionsverantwortlichen sicherlich ihre Teilaufgaben wahrgenommen, ohne jedoch die Erfüllung der Gesamtaufgabe im Auge zu haben, nämlich dem Kunden eine optimierte Lösung mittels effizienter Prozesse zu liefern. Hierin hätten alle betroffenen Unternehmensbereiche bereits zum Zeitpunkt der Forderung des Vertriebs in eine Lösung involviert werden müssen.

Das Ausmaß des Dilemmas wird evident, wenn man bedenkt, dass die Produktentwicklung bereits bis zu 80 % der künftigen Produktionskosten festlegt. Lediglich 20 % können folglich noch von den nachgelagerten funktionalen Bereichen beeinflusst werden.

Jedoch sollte man nicht aus den Augen verlieren, dass sich Übergabepunkte zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten oftmals nicht ausschließen lassen. Sie ermöglichen die Ein- und Ausgabe von Informationen oder Sachgütern, wie beispielsweise Daten oder Werkstücke, und stellen somit die Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit der organisatorischen Einheiten oder für das Ergebnis der Prozesse dieser Einheiten dar.

Das maßgeblich von Gaitanides Anfang der 1980er-Jahre entwickelte Konzept der Prozessorganisation kehrt die klassische Top-down-Gestaltungsrichtung der Unternehmensorganisation um. Stellen, Abteilungen und Bereiche werden nunmehr bottom-up auf der Basis der identifizierten Aktivitäten gebildet. Die aufgrund einer Ist-Aufnahme aus ihrer stellenbezogenen Bindung gelösten Tätigkeiten werden durch Clusterbildung nach funktionalen Ähnlichkeiten oder hinsichtlich des Prozessfortschritts zusammengefasst.

Nutzen

Führt diese Wahl des funktionalen Kriteriums auch wieder zu einer funktional gegliederten Organisation, ermöglicht eine am Prozessfortschritt orientierte Gestaltung jedoch die konsequente Umsetzung des Material- und Informationsflusses in eine Aufbaustruktur. Damit vermeidet man erheblich die Bildung von Schnittstellen.

Daraus folgt, dass eine getrennte Optimierung von Aufbau- und Ablauforganisation für ein bestmögliches Ganzes nicht zielführend ist. Deshalb empfiehlt sich die Abkehr von dem zweistufigen Vorgehen des Analyse-Synthese-Konzeptes. Sowohl auf konzeptioneller als auch auf praktischer Ebene erweist sich diese Aufteilung als problematisch, da beide Gestaltungsaufgaben tief ineinandergreifen. Stets sind Prozesse zusammen mit Strukturen zu gestalten, da grundsätzlich ein Prozess ohne Struktur nicht denkbar ist und eine Struktur ohne Prozesse wiederum sinnlos erscheint.



Wenn Sie ein Haus planen, gehen Sie sicherlich folgendermaßen vor: Zunächst legen Sie die Zimmer fest, die Sie einmal bewohnen wollen. Somit werden Sie möglicherweise ein Schlafzimmer, ein Ankleidezimmer und ein Bad wünschen. Kaum vorstellbar, dass Sie nun diese funktionalen Elemente zunächst im Haus anordnen, ohne sich um das spätere Bewohnen der Räume zu kümmern, wie das Bad im Keller, das Schlafzimmer im Erdgeschoss und das Ankleidezimmer im ersten Stock. Der Prozess wird ein langer werden, da Sie sich vom Erdgeschoss in den Keller und von dort via Erdgeschoss in den ersten Stock begeben müssen. Denn nach der allgemeinen Lebenserfahrung geht man zunächst nach dem Aufstehen vom Schlafzimmer ins Bad, um sich anschließend im Ankleidezimmer anzuziehen.

Tatsächlich wird jeder normal denkende und handelnde Bauherr zu seinen gewünschten Räumlichkeiten die Abläufe simultan planen. Sie werden also Ihr späteres Leben in dem neuen Haus in der Weise antizipieren, indem Sie sich das Tagesgeschehen mit seinen verschiedenen Prozessen vorstellen. Verfahren Sie ebenso mit Ihrer Unternehmensorganisation!

Die Aufbauorganisation ist eine statische Erscheinung und steht für etwas Zusammengefügt, gleichsam für eine Anordnung einzelner Teile. Sie beschäftigt sich mit der Aufgabengliederung, der Bildung von Organisationseinheiten mit Stellen und Abteilungen sowie den Weisungs- und Informationsbeziehungen zwischen den Organisationseinheiten. Die Prozessorganisation ist hingegen ein dynamisches Phänomen, wobei es um die Erfüllung der Aufgaben in Zeit und Raum geht. Die Bearbeitungsvorgänge werden hier mit der Dauer und Logik ihrer Abfolge betrachtet. Ein Prozess ist in erster Linie auf die Veränderung eines Zustandes ausgerichtet.

Eine Aufbauorganisation im klassischen Sinne ist somit keine zwingende Voraussetzung für die Prozessorganisation. Vielmehr wird die Organisationsstruktur des Unternehmens anhand ihrer Prozesse ausgerichtet. Die prozessorientierte Aufbaugestaltung ermöglicht es, einen Prozess als eigenen Unternehmensbereich auszurichten oder ihn zumindest als eigenständige Abteilung zu organisieren. Die ISO 9000 definiert einen Prozess unter Punkt 3.4.1 als „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“. In der Totalen dieser Begriffsbestimmung kann ein Unternehmen global sogar als Prozess angesehen werden, in dem Inputs nach festgelegten Regeln in Outputs umgewandelt werden.

Im Einzelnen ist jeder Prozess dadurch gekennzeichnet, dass er

- zielorientiert ist und ein a priori definiertes Ergebnis hat,
- einen definierten Beginn und ein definiertes Ende besitzt,
- inhaltlich geschlossen ist und für sich allein betrachtet werden kann,
- im Normalfall durch einen externen Auslöser begonnen wird,
- einen Input, der aus mindestens einer Quelle (Lieferant) stammt, in einen Output, der an mindestens eine Senke (Empfänger) weitergegeben wird, transformiert,
- nach bestimmten Regeln abläuft und
- sich aus einzelnen logisch zusammenhängenden Arbeitsgängen zusammensetzt.



Gehen Sie mit dem Prozessbegriff sorgfältig um. Denn ein Prozess ist erst dann gegeben, wenn er die aufgelisteten Kennzeichen besitzt. Nicht jedes dynamische Phänomen weist diese auf. Wenn vom „Prozess der deutschen Wiedervereinigung“ als sozialer Erscheinung gesprochen wird, die gegenwärtig als immer noch nicht beendet gilt, vermisst man konstitutive Prozessmerkmale. Es fehlen unter anderem ein definiertes Ende, an dem man sagen kann, jetzt haben die Menschen in Ost- und Westdeutschland vorbehaltlos zueinandergefunden, oder es sind die Regeln, nach denen Barrieren des gesellschaftlichen Miteinanders abgebaut werden können.

Wichtig ist es, die Prozessorganisation von der herkömmlichen Ablauforganisation zu unterscheiden. Die Ablauforganisation setzt innerhalb der Funktionsbereiche an, indem sich die Abläufe der vorher festgelegten Aufbauorganisation mit ihrer spezialisierten Aufgabenverteilung anpassen. Ganz anders konzentriert sich die Prozessorganisation auf die Erfordernisse der betrieblichen Abläufe, die den Vorrang vor anderen Strukturierungskriterien erhalten. Im Mittelpunkt steht der funktionsübergreifende Charakter der Prozessorganisation mit dem Streben, Durchläufe ganzheitlich zu bearbeiten. Schließlich entscheiden für den Erfolg eines Unternehmens weniger die isolierte Gestaltung von Teilaufgaben und deren einzelne Ablaufoptimierung, sondern vielmehr die schnelle und reibungslose Ausführung bereichsübergreifender Prozesse, die auf den Kunden gerichtet sind. Tabelle 1.1 stellt die wesentlichen Unterschiede beider Organisationskonzepte dar und Bild 1.4 fasst diese auf einen Blick zusammen.

In der Literatur und im Sprachgebrauch stößt man häufig auf den Begriff „Workflow“. Gemeint ist hiermit der Arbeitsfluss in Organisationen.

Tabelle 1.1: Unterschiede zwischen Ablauf- und Prozessorganisation

	Ablauforganisation	Prozessorganisation
Scope	auf isolierte Funktionsbereiche innerhalb des Unternehmens bezogen	funktions- und unternehmensübergreifend
Verbesserungsansatz	Optimierung von Abteilungs- und Teilbereichsaktivitäten	abteilungs- und bereichsübergreifende Verbesserung oder Neugestaltung von Tätigkeitsfolgen
Zeitlicher Handlungsrahmen	operativ ausführend	strategisch/taktisch (Supply Chain), operativ (Workflow)
Strukturierungskriterien	richten sich nach funktionaler Spezialisierung der Aufbauorganisation gemäß dem Analyse-Synthese-Konzept	sind der Aufbauorganisation vorgelagert und kehrt das Analyse-Synthese-Konzept um
Bewertungskriterien	teilprozessbezogene Zielgrößen, wie die der Zeit- und Materialwirtschaft	ganzheitliche Zielgrößen, bezogen auf z. B. Strategieumsetzung, Prozess- und Produktqualität, Kundenorientierung

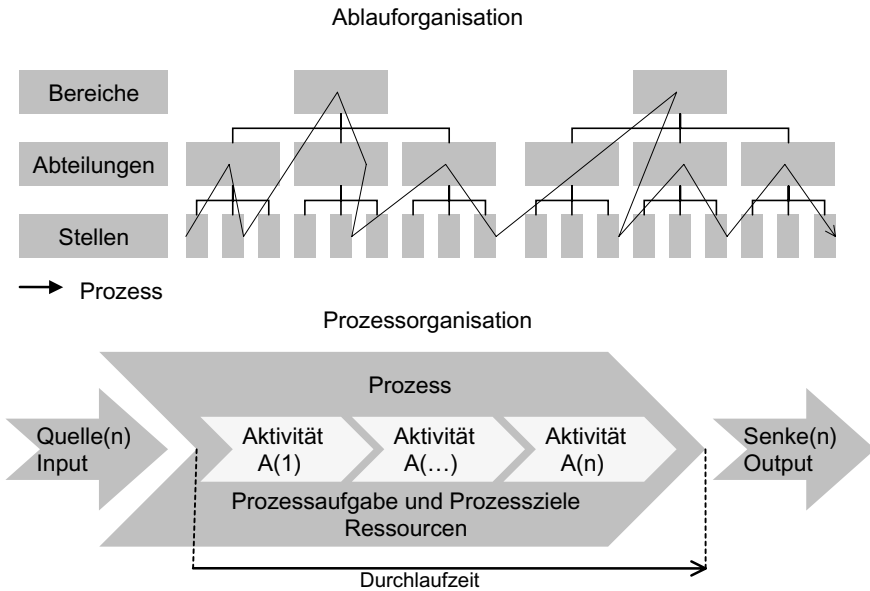


Bild 1.4: Ablauf- vs. Prozessorganisation

Im Gegensatz zum allgemeinen (Geschäfts-)Prozess mit seiner organisatorisch-strategischen Ausrichtung wird der Workflow-Begriff für die informationstechnisch-operative Betrachtung der Ablauforganisation verwendet. Das Deutsche Institut für Normung bezeichnet einen Prozess dann als einen Workflow, wenn er computergestützt administrierbar, organisierbar und steuerbar ist.

Vorgehensweise

Grundsätzlich ist eine Prozessorganisation so zu gestalten, dass sie die ehemals isolierten Unternehmensbereiche funktionsübergreifend miteinander verbindet. Folglich ist der organisatorische Aufbau am Ablaufgeschehen im Unternehmen auszurichten. Es gilt: „structure follows process“, um die Aufbauorganisation nach den spezifischen Ansprüchen der betrieblichen Prozesse auszurichten.

Stellen sind hiernach nicht mehr primär nach dem Anforderungsprofil einer hierarchisch ausgerichteten Aufgabenteilung zu bilden, sondern die Stellen- und Abteilungsbildung etc. folgen im Wesentlichen der durch die Wertschöpfungskette vorgegebenen Prozessnotwendigkeit. Somit richtet sich

die Stellen- und Abteilungsbildung in erster Linie nach den ineinandergreifenden Aktivitäten der Prozesse und nicht nach vorher zusammengeführten Aufgaben.



Konzentrieren Sie sich jedoch nicht allein auf den Bottom-up-Ansatz. Sie laufen sonst Gefahr, Ihre Sicht auf organisatorische Teilbereiche zu beschränken und das Streben nach einem unternehmensweiten Gestaltungsoptimum zu vernachlässigen.

Man sollte für eine prozessbasierte Organisationsgestaltung auch das Top-down-Vorgehen im Auge behalten. Diese ganzheitlich abwärtsschreitende Sichtweise steht für eine Prozessorganisation sozusagen „aus einem Guss“. Deshalb sollte in einer Art Gegenstromverfahren vorgegangen werden, indem eine „am Reißbrett“ konzipierte organisatorische Gesamtlösung schrittweise bis auf die Ebene der Stellen heruntergebrochen wird und das Ergebnis daraus in einer Art „Feintuning“ von der unteren Ebene aus auf Schwachstellen hin untersucht und gegebenenfalls optimiert wird.

Prozessmanagement darf sich keinesfalls in bloßer Prozessbeschreibung und Prozessmodellierung erschöpfen. Zur taktischen Ausgestaltung der strategischen Unternehmensziele und effizienten Umsetzung auf der operativen Ebene kommt die betriebswirtschaftliche Steuerung des Unternehmensgeschehens mittels des Prozesscontrollings hinzu. Kurz gesagt, ist das Prozessmanagement als integraler Bestandteil der Unternehmensführung zu begreifen. Von Prozessmanagement spricht man, wenn im Rahmen einer gegebenen Unternehmensstrategie das Prozessdenken die unternehmerische Entscheidungsfindung bestimmt und alle dispositiven Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette innerhalb und außerhalb des Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten, Innovationsfähigkeit und Kundenorientierung ausgerichtet sind.

1.1 Ziele der Prozessorganisation

Grundlagen

Implizit geht aus den genannten Aussagen hervor, worin die Zielsetzung der Prozessorganisation liegt. Zusammengefasst soll sie einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten, indem sie den Wünschen der Kunden entsprechend die Produktionsfaktoren sachlich, zeitlich und räumlich optimal kombiniert. Als einzelne Ziele gelten die