

Karl Werner Wagner, Gerold Patzak

Performance Excellence -
Der Praxisleitfaden zum
effektiven
Prozessmanagement

ISBN-10: 3-446-40575-5
ISBN-13: 978-3-446-40575-2

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter
<http://www.hanser.de/978-3-446-40575-2>
sowie im Buchhandel

1 Prozesse und Unternehmensführung

Unternehmensführung ohne Prozessmanagement (PzM) ist in marktstarken, langfristig erfolgreichen Unternehmen nicht mehr vorstellbar. Um einerseits den Zusammenhang und die Verbindung der beiden Themen zu zeigen und andererseits die Basis für ein umfassendes Prozessmanagement zu umreißen, wird im Folgenden den grundlegenden Inhalten dieser Begriffe Raum gewidmet (Jeston, 2006).

1.1 Management und Unternehmensführung

Management und Unternehmensführung werden in der Literatur in einem institutionellen und einem funktionalen Sinn behandelt. Institutionell sind Personen Träger der Managementtätigkeiten, und funktional wird die Tätigkeit des Managements als Prozess der Willensbildung und Willensdurchsetzung verstanden (vgl. Winkelmann, 2005).

Im deutschsprachigen Raum wird Management als Funktion in sachbezogene und personenbezogene Aufgaben unterteilt. Sachbezogene Aufgaben beinhalten die Planung, Steuerung und Kontrolle zur Erfüllung bestimmter strategischer und operativer Aufgaben. Personenbezogene Aufgaben dagegen zielen auf die Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens zur Erreichung gemeinsam akzeptierter Ziele und der damit verbundenen Probleme (Feldbrügge, 2005).

Management umfasst aber auch die Gestaltung und Lenkung von Abläufen im Unternehmen. Bei der Erforschung und Darstellung von Managementwissen lassen sich grundsätzlich verschiedene Vorgehensweisen abgrenzen. Zum einen ein analytisch funktionsorientierter Ansatz und zum anderen ein empirisch handlungsorientierter Ansatz. Der erste, historisch ältere Ansatz geht auf die funktionale Gliederung des Unternehmens nach Fayol (1916) zurück.

Fayol definierte als grundlegende Managementaufgaben im Sinne der Unternehmensführung: Planung und Zielsetzung, Organisation und Strukturierung, Führung, Mittelbereitstellung und -disposition, Steuerung und Lenkung sowie Optimierung und Verbesserung.

Der zweite Ansatz hat seinen Ursprung in einer empirischen Studie von Carlson (1951). Prozessansätze stellen eine Erweiterung der funktionalen Ansätze insofern dar, als sie in Abhängigkeit von der Zeit verschiedene Phasen eines Managementprozesses betrachten. Das Management wird dabei in den Phasen Planung, Organisation, Durchsetzung und Kontrolle beschrieben.

Die wesentlichen, heute bekannten Ansätze werden in Kapitel 1.3.4 gegenübergestellt und kritisch beleuchtet. Abbildung 1-1 zeigt die grundlegenden Aufgaben des Managements.

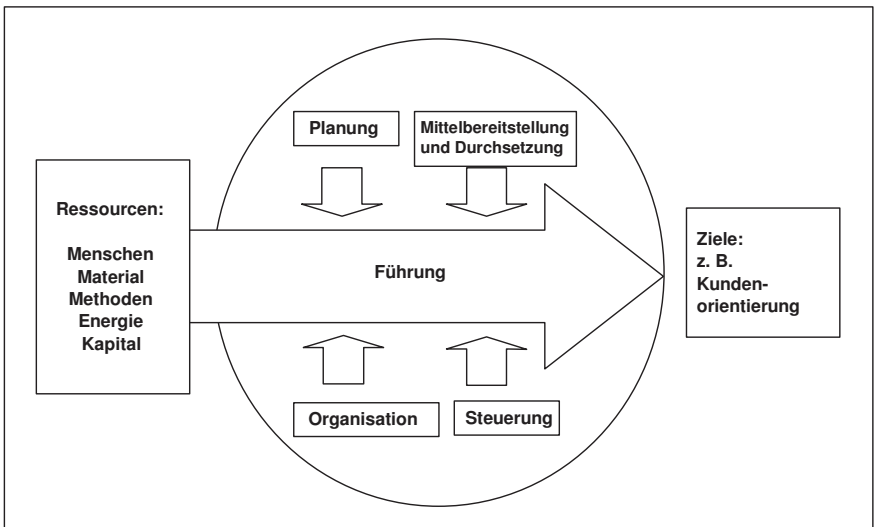


Abbildung 1-1: Grundlegende Aufgaben des Managements

Einen weiteren Zugang liefert das Ebenenmodell im Sinne der Gliederung der Unternehmensführung in die drei Ebenen:

■ Normative Ebene

Diese Ebene beschäftigt sich mit den generellen Zielen der Unternehmung, mit Prinzipien, Normen und Spielregeln, die darauf ausgerichtet sind, die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit der Unternehmung zu ermöglichen (Bleicher, 1996). Auf der normativen Managementebene legt eine Organisation ihre Unternehmenspolitik, Leitsätze/Leitlinien, Grundsätze und Unternehmensstandards fest.

■ Strategische Ebene

Auf der strategischen Managementebene entwickelt eine Organisation Vorgehensweisen, um ihre im normativen Management definierten Leitsätze zu verfolgen und Ziele zu erreichen. Solche Geschäftsstrategien werden beispielsweise in einem Geschäftsplan formuliert.

■ Operative Ebene

Auf der operativen Managementebene einer Organisation erfolgen die Führung der Mitarbeiter und/oder der Nachunternehmer, die Bereitstellung der Mittel (Ressourcen) sowie die Planung, Steuerung und Überwachung der Geschäftsprozesse.

Das operative Management betreut auch den sozialen Aspekt des Mitarbeiterverhaltens, welcher im kooperativen Verhalten sowie in der vertikalen und horizontalen Kommunikation eine Rolle spielt.

Der Zusammenhang der Ebenen und die Fragen, die in der jeweiligen Ebene beantwortet werden müssen, sind in Abbildung 1-2 dargestellt.

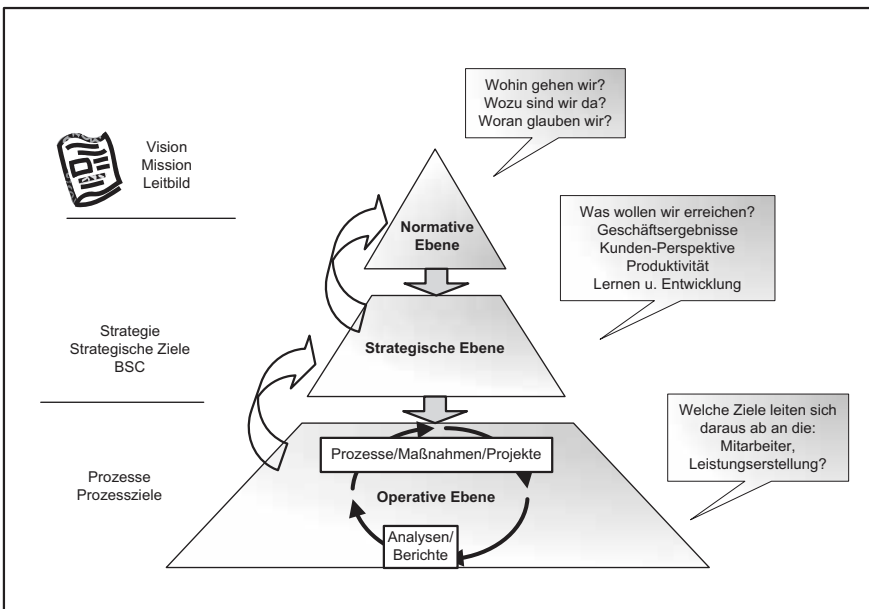


Abbildung 1-2: Ebenen der Unternehmensführung

Von Bedeutung ist, dass dieses Konzept nicht als starres Modell gesehen wird, sondern erst durch die dynamische Vernetzung und den wiederkehrenden Top-down- und Bottom-up-Durchlauf im Sinne einer kontinuierlichen Unternehmensentwicklung die volle Wirkung entfaltet.

Es lässt sich somit ein Regelkreis der Unternehmensführung skizzieren: Ausgehend von der normativen Ebene wird die strategische Planung in Form der Strategie, der strategischen Ziele und der strategischen Maßnahmen samt deren Beziehungen und Abhängigkeiten (z.B. in der Balanced Scorecard) definiert. Die Ziele werden in Form der Prozesse, Projekte und Linienauf-

gaben operationalisiert und im Rahmen des „Deployment“ abgestimmt. Im Zuge der Umsetzung wird regelmäßig die Zielerreichung überwacht und im Review, der Bewertung der Zielerreichung, wird die Gesamteffektivität und -effizienz festgestellt. Es werden die neuen operativen Ziele und Maßnahmen abgeleitet und es wird auch hinterfragt, ob die strategische und normative Ebene noch den Anforderungen der geänderten Unternehmensumwelt gerecht wird (Abbildung 1-3).

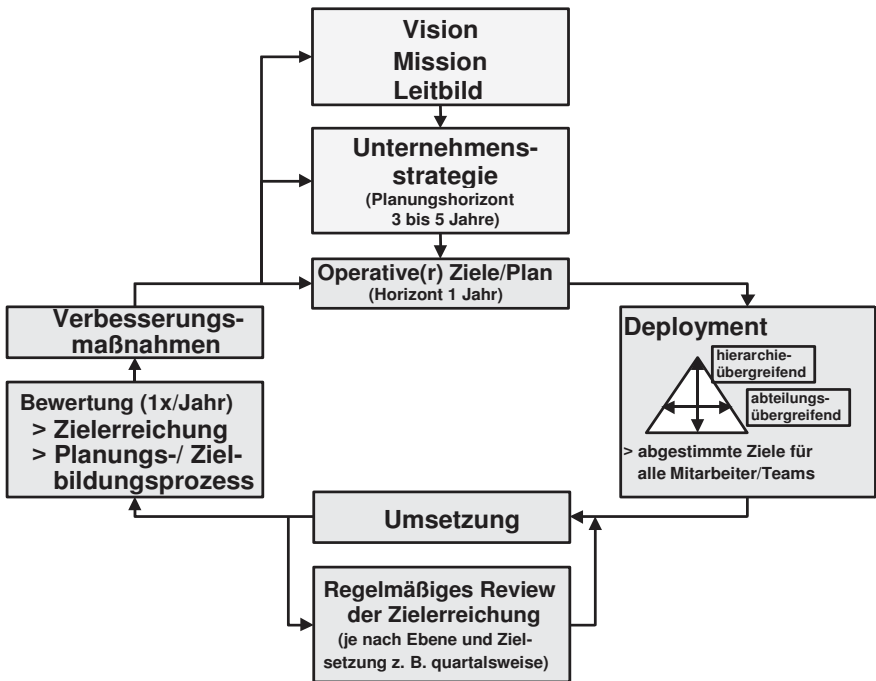


Abbildung 1-3: Regelkreis der Unternehmensführung

Ein weiterer interessanter Aspekt dabei ist, dass der Unternehmenssinn operationalisiert wird. Je nach Führungsstil werden dabei Mitarbeiter aus den unterschiedlichen hierarchischen Ebenen in unterschiedlichen Maßen beteiligt, dadurch findet Management auf jeder Ebene statt.

Aus der unternehmerischen Vision leiten sich die **Unternehmenspolitik** (Vision, Mission und Werthaltung in Bezug auf die Interessenpartner des Unternehmens, formuliert in Form des Leitbildes), die Unternehmensstrategie und die dafür erforderliche Organisationsstruktur ab. Dabei ist immer auch der Einfluss der Unternehmenskultur und der -werte zu berücksichtigen.

Zu den Hauptaufgaben des strategischen Managements zählen dabei die in Abbildung 1-4 dargestellten Punkte.

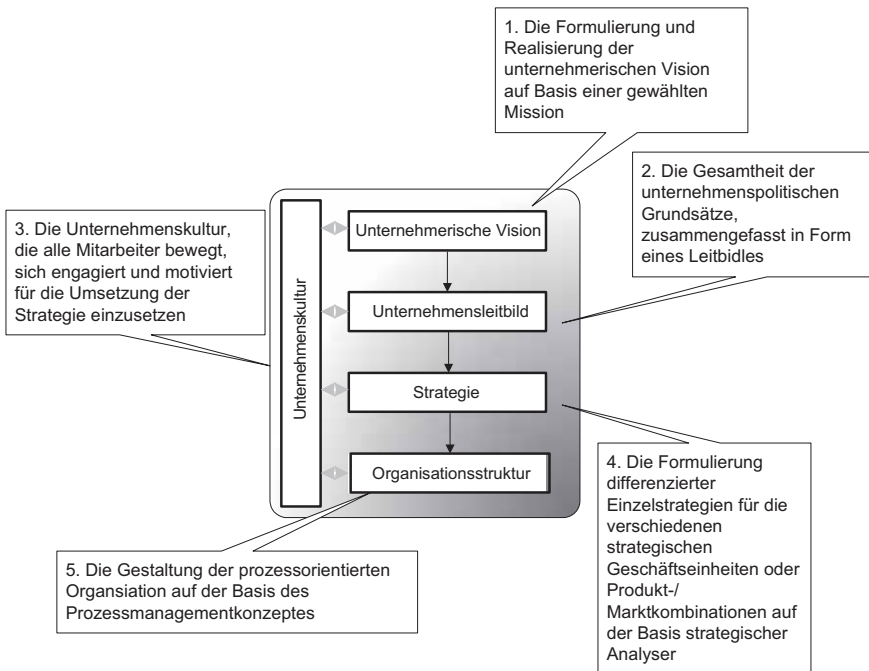


Abbildung 1-4: Zusammenhang Vision und Organisation

Während die Erstellung der strategischen Pläne maßgeblich durch die Geschäftsverantwortlichen zu erfolgen hat, sind an deren Umsetzung viele Mitarbeiter beteiligt. Diese können nur dann ihren Beitrag leisten, wenn sie die für sie relevanten Inhalte des strategischen Plans kennen bzw. mittragen und die Organisationsstruktur dies wirksam unterstützt. Nur so kann erreicht werden, dass die strategische Planung die gesamte Organisation auf gemeinsame Ziele und Strategien ausrichtet (Abbildung 1-5).

Ausgehend von der festgelegten Strategie muss die Organisationsstruktur als Ganzes angepasst werden unter Berücksichtigung der Interaktion zwischen Strategie einerseits und der Organisationsstruktur andererseits. Die Organisation als ein System von Aufgaben, Befugnissen, Verantwortlichkeiten und gegenseitigen Informationen innerhalb der Unternehmensprozesse steht in direktem Zusammenhang mit der strategischen Positionierung. Eine prozessorientierte Organisation ermöglicht die Fokussierung auf die strategisch relevanten Unternehmensprozesse und stellt somit den optimalen organisatorischen Rahmen dar. Entscheidend ist dabei, dass mit der Prozessverantwortung

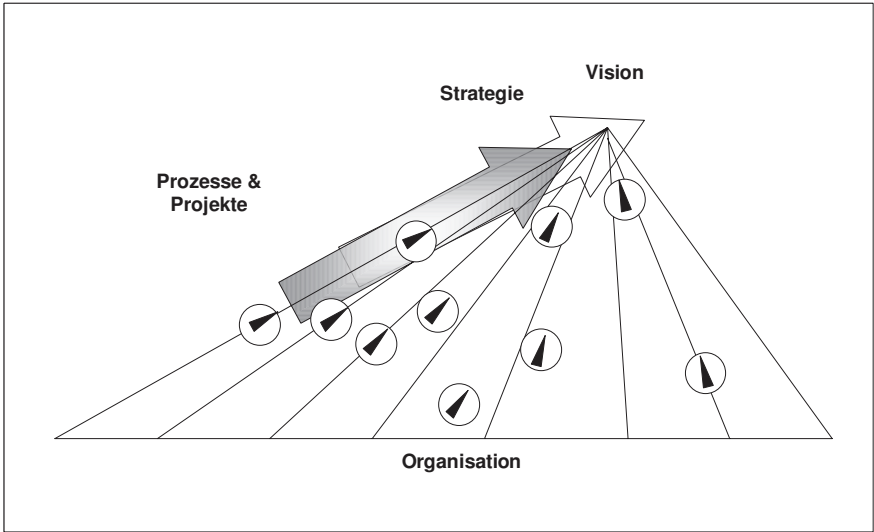


Abbildung 1-5: Zielorientierte Ausrichtung der Organisation

tung auch die Geschäftsverantwortung für den jeweiligen Prozess verbunden ist. Dies bedeutet, dass die Verantwortung für das Unternehmen erfolgskritischer Prozesse in der obersten Führungsebene anzusiedeln ist.

Einerseits werden sinnvollerweise alle Aktivitäten, Prozesse und Projekte an der normativen und strategischen Ebene ausgerichtet, um so die Maximierung der Effektivität der Organisation zu gewährleisten und um andererseits den Mitteleinsatz zu minimieren. Somit wird die Wirtschaftlichkeit der Organisation nachhaltig gesteigert.

1.2 Unternehmensführung und Prozessmanagement

1.2.1 Entwicklung der unternehmerischen Vision

Am Anfang einer jeden unternehmerischen Tätigkeit einer Unternehmung steht eine Vision. Die Vision hat die Aufgabe, ein klares Bild zu vermitteln, wohin sich das Unternehmen bewegen soll. Es handelt sich dabei um das „Lebensziel“ des Unternehmens, um ein zentrales Motiv, das nicht nur die Vorstellung vom gesamten Unternehmen einfangen soll, sondern darüber hinaus dazu beiträgt, die Grenzen so weit wie möglich nach außen zu verschieben.

Henry Ford, John F. Kennedy oder der Apple-Gründer Steve Jobs beispielsweise hatten Visionen, die nicht nur deren unmittelbares Umfeld prägten, sondern die Überzeugungskraft besaßen, ganze Gesellschaften zu verändern (Abbildung 1-6).

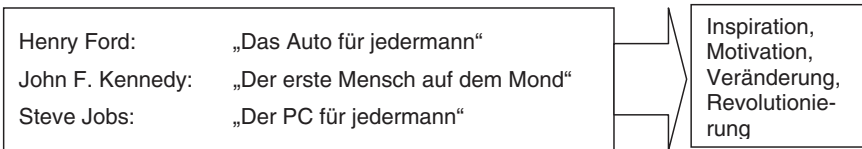


Abbildung 1-6: Berühmte Beispiele für Visionen

Mit der Vision ist der Weg des Unternehmens vorgegeben, vergleichbar mit jenem eines Seglers, der eine ferne Insel erreichen möchte. Die gelebte Vision fokussiert Kräfte und bietet dadurch die größte Chance, selbst bei Störungseinflüssen, die auf das Unternehmen einwirken, die Unternehmensziele zu erreichen (Abbildung 1-7).

In diesem Bild bleibend, sind die Strategien die Wege zur Vision und die strategischen Ziele sind wichtige, quantifizierte Zielsetzungen auf diesem langfristigen Weg. Dies hat aber auch zur Folge, dass sich Strategien und strategische Ziele am Weg ändern, wenn durch Einflüsse aus dem Umfeld des Unternehmens die Ziele nicht mehr erreicht werden können.

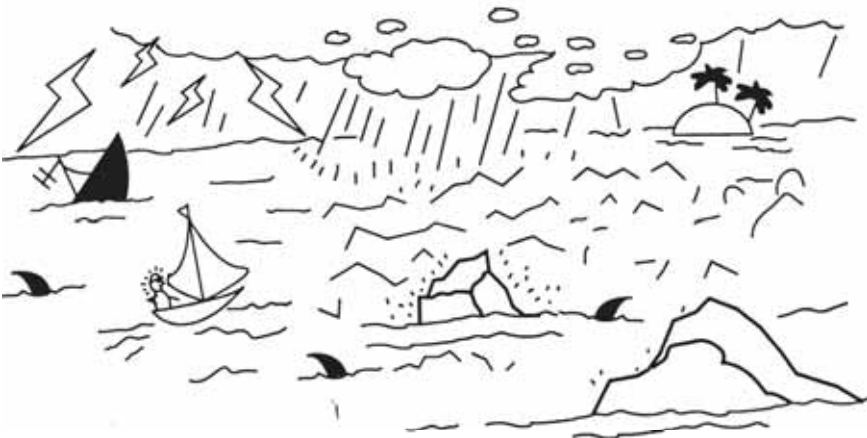


Abbildung 1-7: Vision als richtungsweisende Fokussierung

1.2.2 Entwicklung und Umsetzung der Unternehmenspolitik

Die Unternehmenspolitik ist die Gesamtheit von Unternehmensgrundsätzen (Vision, Mission und Leitbild) und konkretisiert die unternehmerische Vision für sämtliche Bereiche des Unternehmens.

Aufgabe der Unternehmenspolitik ist es somit, die Vision des Unternehmens so auszudrücken, dass alle Mitarbeiter auf die unternehmerische Gesamt- richtung fokussiert werden.

Von entscheidender Bedeutung ist dabei die Kernfrage, die sich jedes Unter- nehmen im Rahmen der Formulierung der **Mission** stellen muss: „*Wozu sind wir da?*“ Dies ist umso mehr von Bedeutung, weil der Mission auch eine starke Rolle im Rahmen der Sinnstiftung der Organisation zukommt und damit eine wesentliche Identifikationsbasis für die Mitarbeiter gebildet werden kann (vgl. Watzlawick, 2004).

Das Leitbild, im angelsächsischen Raum auch als „Mission Statement“ bezeichnet, legt in schriftlicher Form fest, welche Unternehmensgrundsätze für das Unternehmen gelten und auch welche Ziele bzw. Werte dem unterneh- merischen Handeln zugrunde liegen sollen. Es beschreibt somit die Grund- haltung, das Wertgefüge des Unternehmens und bildet damit den Orientie- rungsrahmen für die tägliche Arbeit (Kohlöffel, 2000).

Das gelebte Leitbild schafft eine starke Identität für ein Unternehmen, die viele Vorteile mit sich bringt:

- Es gibt einem Unternehmen einen unverwechselbaren Charakter und macht es damit für Mitarbeiter und Externe begreifbar, einschätzbar und erkennbar. Dies wirkt sich positiv auf das Selbstbewusstsein der Mitar- beiter aus, macht das Unternehmen attraktiv und kalkulierbar für neue Mitarbeiter und erleichtert die Positionierung am Markt. Aber auch die Kunden werden sich eher für Produkte aus Unternehmen mit positivem Image entscheiden als für Produkte, die aus Unternehmen mit schlechter Presse stammen.
- Das Leitbild gibt inneren Halt, schafft eine gemeinsame Vertrauensba- sis und ist eine langfristige Leitlinie zur Orientierung. Diese Funktion si- chert in Zeiten permanenter Änderungen, wie wir sie derzeit erleben, ein Grundmaß an Stabilität und Kontinuität. Sie ermöglicht eine grobe und schnelle Orientierung in unklaren Fällen und gewährleistet damit auch die Verfolgung gemeinsamer Ziele. Wird das Leitbild im täglichen Ge- schäftsalltag beachtet und gelebt, kann es nicht zu wesentlichem Fehlver- halten Einzelner kommen.
- Das Leitbild ist die gemeinsame Basis, die für alle gleichermaßen gilt. Sie bildet somit die „Heimat“ der Menschen, die oftmals nur virtuell mitein- ander verbunden in großen weltweit vernetzten Unternehmensstrukturen arbeiten.

- Schließlich minimiert das Leitbild interne Reibungsverluste und verbessert das gegenseitige Verstehen. Denn bei gleichen Wertvorstellungen werden ähnliche Sachverhalte auch ähnlich beurteilt werden. Diese Eigenschaft erhöht die Teameffizienz, fördert das gemeinsame Lernen in wissensbasierten Organisationen und sorgt für schnellere Prozesse.

1.2.3 Unternehmenskultur und -werte

Die Unternehmenskultur und die -werte sind die Gesamtheit der in der Unternehmung vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die von der Führung und den Mitarbeitern als solche wahrgenommen bzw. gelebt werden. Sie sind Ausdruck der ethischen, moralischen und psychologischen Werthaltungen. Eine detaillierte Besprechung der Unternehmenskultur und deren Beeinflussungsmöglichkeiten findet sich in einem eigenen Kapitel 6.4.

Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, das in einem langen Zeitraum aufgebaut, in kurzer Zeit jedoch zerstört werden kann – sie ist ganz wesentlich durch die Vision und das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt.

Zum Unterschied zu den von der Unternehmensleitung vorgelebten Wertvorstellungen (Offenheit gegenüber Neuem, Flexibilität, Integrität ...) und den schriftlich formulierten Leitsätzen ist die Unternehmenskultur, die in der Organisation verkörpert wird, vergangenheitsbezogen. Sie hängt davon ab, wie die Mitarbeiter die Wertvorstellungen und Beweggründe der Unternehmensleitung interpretiert haben.

Die Ergebnisse, die ein Unternehmen erzielen kann, sind umso günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt,

- die Strategien im Einklang mit der im Lauf der Zeit gewachsenen Unternehmenskultur zu formulieren oder
- die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen (vgl. hierzu Kapitel 8).

Bei der Werteermittlung geht es in erster Linie um die Frage, inwieweit die durch das Leitbild formulierten Unternehmensgrundsätze von der Führung und den Mitarbeitern bereits verinnerlicht sind. Diese Verinnerlichung ist vielfach mit der Notwendigkeit eines Wandlungsprozesses verbunden. In der Bewältigung von auftretenden Verhaltenswiderständen und in der aktiven vorbildhaften Vermittlung der formulierten Unternehmensgrundsätze muss bei der Festlegung der Maßnahmen der Schwerpunkt gelegt werden. Die Festlegung von Maßnahmen ist ein fortlaufender Prozess und begleitet alle anderen Vorgehensschritte bzw. steht mit diesen in Interaktion (Velthuis, 2005).

1.2.4 Strategiefindung und Definition von strategischen Zielen

Die Strategie dient dazu, die von der Unternehmenspolitik gesetzten Aufgaben unter bestmöglicher Verwendung der verfügbaren Ressourcen zu erreichen (Bogaschewsky, 1998).

Die Fragestellung im Rahmen der Strategiefindung lautet dabei: „Auf welchem Wege erreichen wir die aus Vision und dem Leitbild hergeleiteten strategischen Ziele?“

Der Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess (Abbildung 1-8) umfasst fünf wesentliche Schritte (vgl. Stöger, 2005):

1. Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition für jede strategische Geschäftseinheit und für das Unternehmen als Ganzes,
2. Ermittlung der strategischen Optionen (Liker, 2007),
3. Durchführung einer strategischen Bewertung,
4. Festlegung der strategischen Ziele sowie der Kriterien und Standards zur Beurteilung der Strategie und zur Messung der Fortschritte,
5. Formulierung eines Maßnahmenplanes zur Strategieumsetzung.

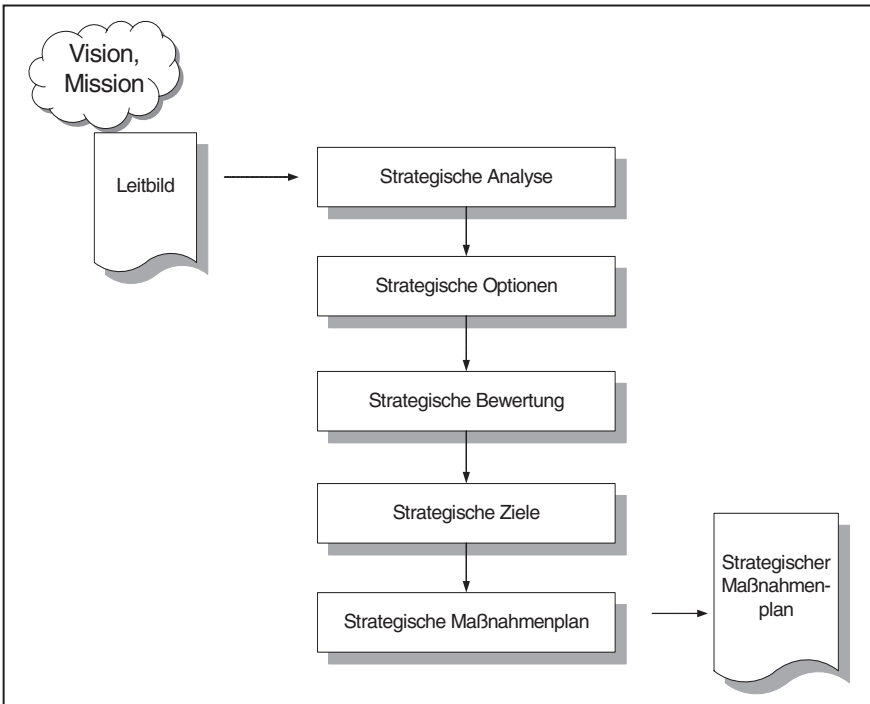


Abbildung 1-8: Strategiefindungs- und -zielsetzungsprozess

Durchführung einer strategischen Analyse zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition

Ein klares Verständnis der Ausgangsposition des Unternehmens, d.h. seines gegenwärtigen Zustandes und seiner Strategie, ist erforderlich, wenn zu einem späteren Zeitpunkt der Vergleich mit neuen alternativen Strategien durchgeführt und das Ausmaß der Neuorientierung des Unternehmens bestimmt werden soll. Für die Gewinnung einer dynamischen Perspektive, in die die gegenwärtigen Strategien einzuordnen sind, ist es zweckmäßig, die Entwicklung der vergangenen Jahre zu betrachten. Mittels Fragenkatalog können dazu alle relevanten Fragestellungen behandelt werden (Vahs, 2005; Abbildung 1-9).

<p>Fragenkatalog zur Bestimmung der strategischen Ausgangsposition</p> <p>(1) Produkt- und Marktkombinationen (1.1) Welche Veränderungen sind in den vergangenen fünf Jahren im Umfang und in der Tiefe der Produktfamilien eingetreten? (1.2) ...</p> <p>(2) Mittel und Verfahren (2.1)</p>

Abbildung 1-9: Auszug aus einem Fragenkatalog

Darauf aufbauend wird die im Schritt 1 zur Anwendung gekommene SWOT-Analyse verfeinert bzw. ergänzt. Die **Stärken und Schwächen** der Geschäftsbereiche werden gesammelt, dargestellt und auch deren Ursachen werden analysiert. In einem zweiten Schritt werden mögliche Maßnahmen (Strategiesets) vor dem Hintergrund der **Möglichkeiten und Bedrohungen** entwickelt, wie die erzielten Ergebnisse in Zukunft in einem möglichst hohen Maß in Stärken des Unternehmens umgewandelt werden können – immer ausgerichtet an der unternehmerischen Vision.

Ermittlung der strategischen Optionen

Aufbauend auf den Ergebnissen der strategischen Analyse werden die strategischen Optionen – dargestellt in Form von Strategiesets – ermittelt und dargestellt (Abbildung 1-10).

<p>Strategieset I: „Strategisches Grundkonzept der Kostenführerschaft“</p> <p>Strategische Methode:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fusion mit einem Hauptwettbewerber prüfen • Strategische Allianz mit Distributor ABC prüfen <p>Strategien zur Geschäftsentwicklung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ausbau der indirekten Vertriebsstruktur • Ausbau des Geschäftes in Osteuropa <p>Technologische Ausrichtung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ...

Abbildung 1-10: Auszug aus einem Strategieset

Dabei ist die Berücksichtigung der Konzentration auf die Kernkompetenzen als Quellen von Wettbewerbsvorteilen wichtig, um die strategischen Geschäftseinheiten und die Unternehmung als Ganzes in die gewünschte Richtung zu bewegen.

Mögliche Fragestellungen hinsichtlich der Kernkompetenzen:

- Verfügt das Unternehmen über Technologien, Know-how oder Prozesse, die den Nutzen oder die Wettbewerbsfähigkeit der Kunden in einem Ausmaß steigern, das über dem der Konkurrenten liegt (vgl. Wecht, 2006)?
- Sind die Kernkompetenzen so abgeschirmt, dass sie von den Konkurrenten nicht oder nur schwer imitierbar sind?
- Dienen die Kernkompetenzen mehreren Geschäftseinheiten?
- Eröffnen die Kernkompetenzen den Zugang zu neuen Geschäftsfeldern?

Die Vorgehensweise zur Ermittlung der strategischen Optionen gestaltet sich wie in Abbildung 1-11 gezeigt.

Durchführung einer strategischen Bewertung

Aufgrund der Bewertungen der strategischen Optionen werden in weiterer Folge die Grundstrategie (vgl. Schuh, 2007) und die daraus resultierenden konkreten Maßnahmen festgelegt (Abbildung 1-12).

Bestimmung der strategischen Ziele

In Abstimmung mit der Unternehmensvision, dem Leitbild und der Strategie (vgl. Scheer, 2006) sind im nächsten Schritt die für die Organisation relevanten strategischen Ziele und zugehörigen Kenngrößen zu ermitteln (vgl. Hax/Majluf, 1996; Abbildung 1-13).

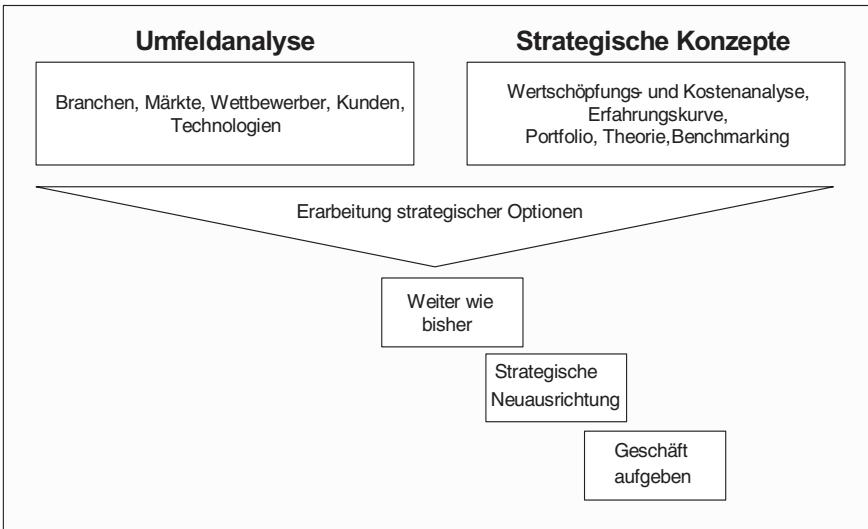


Abbildung 1-11: Ermittlung strategischer Optionen

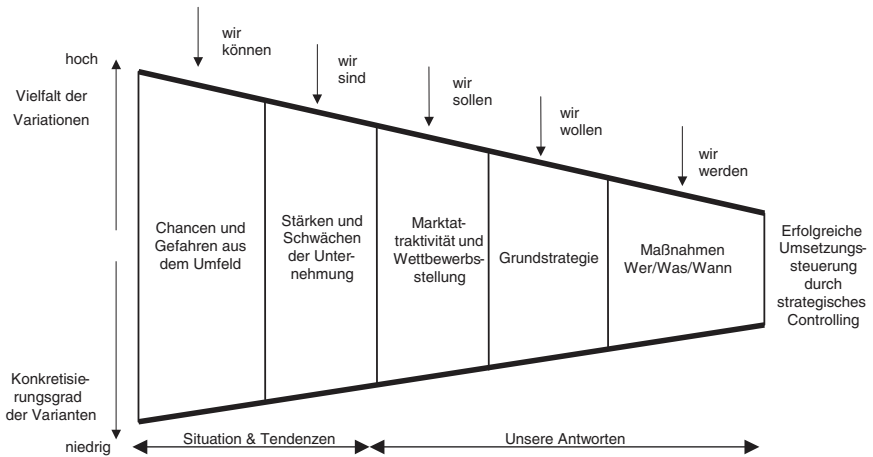


Abbildung 1-12: Ableitung der Maßnahmen

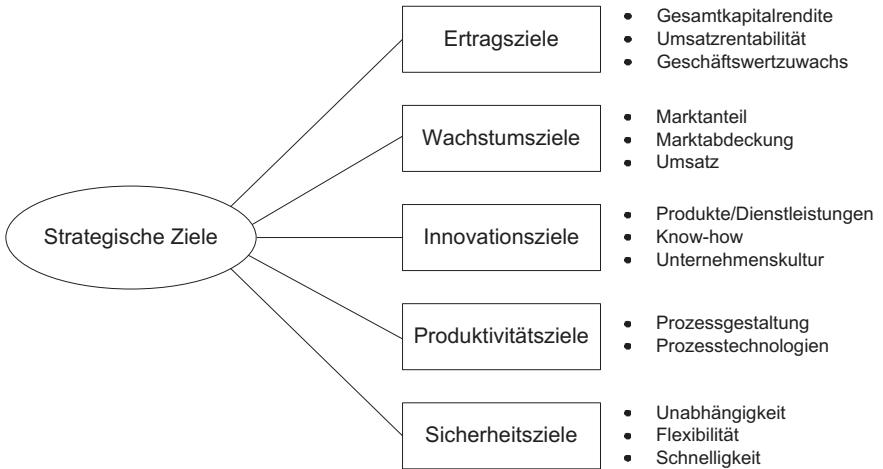


Abbildung 1-13: Beispiele für Kategorien strategischer Ziele und zugehörige Kenngrößen

Formulierung eines Maßnahmenplans zur Strategieumsetzung

Entscheidend für die Strategieumsetzung (vgl. Allweyer, 2005) ist die Formulierung eines konkreten und detaillierten Maßnahmenplans (vgl. Cassel, 2007) sowie bei Bedarf die daraus folgende Verfeinerung bzw. Nachjustierung von Vision, Mission, Leitbild ... (Abbildung 1-14).

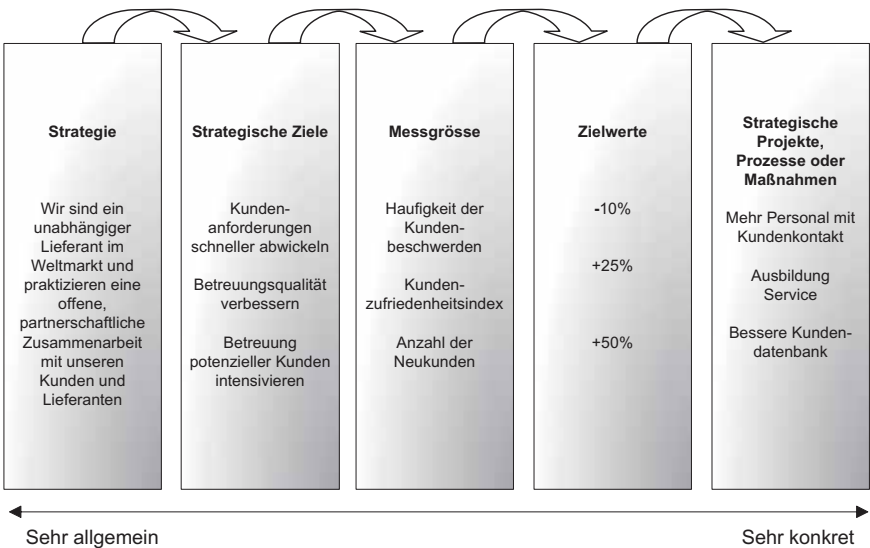


Abbildung 1-14: Beispiel der Kaskadierung der Ziele