



Leseprobe

Johann Walter

Geschäftsprozessmanagement umsetzen

Prozesse am Kunden orientieren, transparent und flexibel gestalten

ISBN: 978-3-446-41801-1

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser.de/978-3-446-41801-1>

sowie im Buchhandel.

1 Einleitung

„Wir sind, was immer wir tun. Exzellenz ist kein einmaliger Akt, sondern eine Gewohnheit.“

Aristoteles

Nachfolgende Szenen beschreiben, wie typischerweise ein exzellentes Unternehmen entsteht. Die Beteiligten sind: Vorstand, Vorstandsgremium, Qualitätsmanager, Chief Information Officer (CIO), Leiter Geschäftseinheit, Leitungskreis.

1. Szene: Der Vorstand stellt fest: Wir müssen unser Geschäft verbessern. Ein Berater rät zu Prozessmanagement. Das Vorstandsgremium fragt sich, wie das gehen soll? Wer kann sich darum kümmern? Der Qualitätsmanager wird ausgewählt, da er die prozessorientierte ISO 9001 kennt.
2. Szene: Die Qualitätsabteilung macht sich an die Arbeit. Aus jeder Geschäftseinheit wird der jeweilige Qualitätsmanager in einen Arbeitskreis berufen; das Team zieht sich zurück und kommt mit 700 Prozeduren zurück, die Prozeduren beschreiben die Prozesse im Unternehmen. Ratlos sitzt das Vorstandsgremium vor dem Stapel der Vorschriften. Was nun?
3. Szene: Der CIO kümmert sich um die Prozesse. Er besorgt eine informationstechnische Applikation, um Prozesse zu modellieren. Er bringt den Inhalt der 700 Prozeduren in eine elektronische Form. Die Prozessmodellierungen füllen ganze Wände, fein granular sind die Vorgänge abgebildet, nicht einmal die Modellierer finden sich noch in den vielen Verästelungen und Abhängigkeiten zurecht – geschweige denn ein Mitarbeiter. Das Vorstandsgremium erkennt, dass es so nicht geht. Eine Geschäftseinheit macht den Piloten in Sachen Prozessmanagement.
4. Szene: Der Leitungskreis der Geschäftseinheit, das Managementteam, ist sich schnell darüber im Klaren, dass es selbst die Sache des Prozessmanagements in die Hand nehmen muss. Der Logistikleiter hat bereits Erfahrungen in Prozessmanagement gesammelt, er kennt einen Prozessstandard, genannt SCOR (Supply-Chain Operation Reference), der eine gute Ausgangsbasis bietet. In einem Workshop legen die Leitungskreismitglieder gemeinsam Prinzipien fest, wie das Prozessmanagement gestaltet wird. Sie entscheiden über die Struktur des Prozessmanagements: Die Abteilungsleiter sind gleichzeitig die Prozessverantwortlichen, der Leitungskreis ist gleichzeitig das Team der Geschäftsprozessverbesserung. Als Prozessverantwortliche werden sie ihre Prozesse gestalten, managen und verbessern.

5. Szene: Auf dem Flipchart entwerfen die Mitglieder des Leitungskreises – Entwicklungsleiter, Marketingleiter, Logistikleiter – die Geschäftsprozesse mithilfe des Spaghetti-Diagramms. Sie legen Prozessergebnisse, Rollen und Verantwortungen fest. Die IT-Applikation zur Prozessmodellierung dient nur noch als eine Art Schreibmaschine, um die Ergebnisse festzuhalten und in ihrer Konsistenz zu überprüfen. Es ist allen Leitungskreismitgliedern klar, dass die Ergebnisse des Prozessdesigns den Mitarbeitern in einer Form vermittelt werden, die ihrer Arbeitsweise entgegenkommt und ihre Tätigkeiten unterstützt.
6. Szene: Bereits beim Design der Prozesse zeigen sich viele Verbesserungsmöglichkeiten. Die großen Themen lösen die Prozessverantwortlichen, die Leitungskreismitglieder selbst; als Geschäftsverbesserungsteam gehen sie die Themen an. Innerhalb der Geschäftsprozesse bilden sie kleine Teams, genannt KVP-Teams, die nach der Methode des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) vorgehen. Wenn große Probleme auftauchen, vor allem an den Übergängen von einem Geschäftsprozess zum anderen, beispielsweise vom Angebot zum Auftrag, klären die Prozessverantwortlichen diese Themen in ihren Teamsitzungen; sie wissen, dass es ihre Aufgabe ist, die Prozesse so zu gestalten und zu managen, dass die Mitarbeiter unter optimalen Bedingungen nach den KVP-Prinzipien arbeiten können.
7. Szene: Das Geschäftsprozessmanagement in der ausgewählten Geschäftseinheit erweist sich als voller Erfolg. Die Prozesse haben eine Struktur, die Organisation ist neu geordnet, die Partner sind in die Geschäftsprozesse eingebunden und profitieren von den Geschäftsbeziehungen; das Geschäft läuft gut, die Kunden und Mitarbeiter sind zufrieden. Die Prozessverantwortlichen und Leitungskreismitglieder haben jetzt viel Zeit, sich mit den künftigen Themen zu beschäftigen und eine Wachstumsstrategie in Gang zu setzen. Die Leute reden miteinander, die Prozessbeteiligten untereinander, mit den Prozessverantwortlichen, mit den Partnern; gerade die Partner schätzen die Prozesse als gemeinsame Handlungsplattform, da jeder weiß, welche Ergebnisse auf welche Art erzielt werden. So bleibt viel Zeit, sich mit Produkt- und Prozessinnovationen zu beschäftigen. Die Arbeit richtet sich nicht mehr nach den Vorgaben eines Funktionsleiters, sondern orientiert sich an den Geschäftsobjekten, beispielsweise an dem Angebot, dem Auftrag oder dem Produkt.
8. Szene: Es fällt der Geschäftseinheit leicht, sich mit anderen Unternehmen über gute Praktiken auszutauschen, sie ist offen für alle guten Vorgehensweisen – auch in fremden Branchen, zumal die Einheit sehr wohl weiß, dass immer noch etwas verbessert werden kann. Das Streben nach Exzellenz in allen Belangen, auch den gesellschaftlichen und ethischen, gehört

zur Unternehmenskultur. Nach fünf Jahren konsequenter Gestaltung der Prozesse und Strukturen erhält die Geschäftseinheit den Exzellenzpreis verliehen als Anerkennung ihrer guten Geschäftsergebnisse und ihrer Anstrengungen um ein gutes Geschäftsmanagement.

Zentrale Fragen

- Wie passt sich ein Unternehmen den veränderten Bedingungen an, beim Kunden, im Markt, in der Welt, in der Politik, in der Gesellschaft, in der Umwelt?
- Welche Rahmenbedingungen sind zu berücksichtigen bzw. zu schaffen, um sich erfolgreich anzupassen?
- Wann erkennt ein Unternehmen die Dringlichkeit sprunghafter Veränderungen?
- In welchem Ausmaß kann die Firmenleitung den Managern und Mitarbeitern sprunghafte Veränderungen zumuten?
- Wie erreicht ein Unternehmen eine ständige Verbesserung und Anpassung an veränderte Umstände im Konsens?
- Wie erkennt ein Unternehmen seinen jetzigen Stand und weiß, welche Maßnahmen einzuleiten sind, um sich einer veränderten Umwelt anzupassen?
- Wie lassen sich die guten Praktiken erfolgreicher Unternehmen im eigenen Unternehmen anwenden?
- Wie kann ein Unternehmen in einem Umfeld aus Vorschriften und Kontrolle exzellent sein?
- Wie schafft ein Unternehmen eine Ordnung, die es erlaubt, ein Unternehmen global zu führen und lokal ein gutes Mitglied der Gesellschaft zu sein?
- Wie lernen Unternehmen, mit komplexen Situationen umzugehen, globale und lokale Anforderungen auszugleichen, harten Wettbewerb und individuelle Bedürfnisse in Einklang zu bringen?
- Wie findet ein Unternehmen eine Struktur, um mit den tausend Dingen des täglichen Geschäfts erfolgreich umzugehen in einem komplexen Umfeld?
- Wie können Unternehmen Modelle nutzen, um die Kommunikation mit den Interessentennern zu erleichtern?

1.1 Unternehmen verändern sich ständig

Das ultimative Ziel eines Unternehmens ist, langfristig zu überleben. Jedes Unternehmen will langfristig erfolgreich am Markt bleiben. Unternehmen sind die treibende Kraft der Wirtschaft. Staat und Gesellschaft sind auf die Unternehmer angewiesen, auf die großen Unternehmen und vor allem auf die vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, sie sind der Motor für Innovation und Beschäftigung.

Umfeld erzwingt Änderungen

Das Umfeld ändert sich ständig. Unternehmen müssen daher immer auf der Suche nach optimalen Strukturen und effizienten Prozessen sein. Die Natur, die Gesellschaft, der Gesetzgeber, der Markt, die Wettbewerber, die Kunden, die Lieferanten – im Grunde alle Interessennehmer – zwingen ein Unternehmen, sich anzupassen. Trotzdem sollen die Abläufe geordnet und die Struktur stabil sowie verlässlich sein.

Struktur und Prozess – etwas Gefügtes und etwas Fließendes. Prozess bedeutet Effizienz, etwas mit weniger Mittel machen, Struktur drückt Ordnung aus. Die negativen Assoziationen mit Struktur sind etwas Starres, Hierarchisches, mit Prozess etwas Umständliches, Inflexibles, Vorgeschriebenes. Struktur und Prozess – Ordnung und Ablauf – gehören zusammen und widersprechen sich nicht. Die Betonung des einen, der Struktur, führt zu starren Gebilden, die Fokussierung auf die Prozesse vernachlässigt den geordneten Ablauf, den Ablauf in einem vorgegebenen Rahmen.

Es gibt keine beste Struktur in einem Unternehmen. Jedes Unternehmen ist gezwungen, seine eigene optimale Struktur zu finden, eine Struktur, die einerseits den Aufgaben und andererseits den Werten und der Tradition eines Unternehmens gerecht wird. Damit ist nicht gesagt, dass die Entwicklung eines Unternehmens immer kontinuierlich verlaufen muss. Im Gegenteil, gravierende Veränderungen im Umfeld erzwingen geradezu sprunghafte Veränderungen in der Struktur eines Unternehmens.

Ein Teufelskreis aus Regeln und Kontrolle

Die Geschäfte der Unternehmen unterliegen Regeln, Gesetzen und Verordnungen, externen und internen Richtlinien. Um diese Vorgaben im Tagesgeschäft wirksam werden zu lassen, müssen die Prozesse so gestaltet werden, dass sie die Regeln berücksichtigen. Standards, beispielsweise die Qualitätsnorm ISO 9001:2000 machen die Prozesse zum Kern des Qualitätsmanagementsystems. Verordnungen und geschäftliches Handeln stehen in Wechselwirkung: Je öfter Unternehmen gegen Gesetze verstoßen oder Lücken ausnutzen, umso mehr Gesetze und Verordnungen erlässt ein Staat. Mehr Verordnungen verlangen mehr Kontrolle, wenn sie wirksam sein sollen. Basel II zu Eigenkapital und Risikomanagement in Unternehmen oder Sarbanes-Oxley Act in den USA über Bilanzierung sind Beispiele, in denen der Staat auf Auswüchse mit Gesetzen reagiert. Die Spirale von Missstand, Verordnung und Kontrolle hat ihre eigene Dynamik. Es genügt nicht, die Prozesse, die Abläufe so zu verbessern, dass sie den Gesetzen entsprechen, sondern die Akteure brauchen einen gemeinsamen Ordnungsrahmen, eine Struktur. Die Eigenschaften dieser Struktur sind Ehrlichkeit, Anstand, Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit; die Geschäftsprozesse eines Unternehmens sollten diesen Eigenschaften Rechnung

tragen. Hierbei treten Struktur und Prozess an die Stelle von Regeln und Kontrollen; Kontrolle ist notwendig, aber nicht wertschöpfend, sie verhindert (vielleicht) Wertvernichtung. Durch solide Unternehmensstrukturen, Selbstverständnis, gemeinsame Grundüberzeugung, eindeutige Verantwortung und wertorientierte Prozesse wird der Teufelskreis aus Regeln und Kontrolle durchbrochen.

Prozesse – ein Allheilmittel

Prozesse sind ein wirksames Mittel der Unternehmensführung. Prozesse erscheinen in vielen Ausprägungen, von generisch bis detailliert, sie sind die Grundlage vieler Methoden der Geschäftsverbesserung.

Eine dieser Methoden ist die *ständige Verbesserung*. Viele Unternehmen, vor allem im Automobilbereich, erkannten die Vorteile der japanischen Vorgehensweise der ständigen Verbesserung im Team, bekannt unter dem Namen Kaizen (Dickmann 2007). Die Kopie dieses Ansatzes in Europa war so erfolgreich, dass die europäischen Unternehmen die japanischen Automobilhersteller in der Produktivität überholen konnten, vor allem auch deshalb, weil sie die Fertigung zusätzlich stark automatisierten. Eine weitere erfolgreich eingesetzte Methode ist Sechs Sigma, der Fokus liegt hier auf null Fehler in den Prozessen und Abläufen.

Einen großen Einfluss hatte das *Geschäftsprozess-Reengineering*, eine Methode, um die Geschäftsprozesse effizient zu gestalten (Hammer 1995). Wenig erfolgreich war hingegen Computer Integrated Manufacturing (CIM) am Anfang der 90er-Jahre im letzten Jahrhundert; dieser mechanistische Ansatz, mithilfe der Informationstechnik die Prozesse und Abläufe in der Fabrik zu automatisieren, zu steuern, zu simulieren und so zu verbessern, hat nie richtig funktioniert; die Realität ging an den Modellen vorbei, die Abläufe waren zu inflexibel.

Trotzdem hat *Prozessmanagement* Unternehmen weit nach vorn gebracht und wettbewerbsfähig gemacht. Die Logistik eines Unternehmens ist ohne Prozessmanagement nicht mehr denkbar; mit Prozessen und automatisierten Abläufen spart sie Ressourcen, steigert die Performance der Auftragsabwicklung und erhöht so die Kundenzufriedenheit. Die Produktentwicklung wendet Prozessmanagement an, um Produkthanforderungen in jedem Projekt genau zu spezifizieren und am fertigen Produkt zu überprüfen. An klar definierten Meilensteinen in den Prozessen entscheiden Geschäftsführer über die weitere Entwicklung eines Produkts. Mithilfe des Entwicklungsprozesses bringt ein Unternehmen seine Produkte zeitgerecht auf den Markt und achtet darauf, dass die Kosten nicht überschritten werden; rechtzeitiger Markteintritt (Time-to-Market) und wettbewerbsfähige Produktkosten (Design-to-Cost) sind Erfolgsfaktoren in der Produktentwicklung eines Innovationsführers.

Prozessmanagement wird häufig immer noch als Prozessbeschreibung verstanden, die Modellierung der Prozesse in einem Prozessbeschreibungstool als Lösung gesehen. Exzellente Unternehmen nutzen Prozessmanagement als *Geschäftsmanagement*, als die Art und Weise, wie sie ihr Geschäft führen. Geschäftsprozesse sind das Grundgerüst, um strategische Ziele operativ umzusetzen. Der Prozessverantwortliche und die Beteiligten im Prozess – Mitarbeiter und Partner – spielen die maßgeblichen Rollen im Geschäftsprozessmanagement. Unterstützt wird das Prozessmanagement durch einen Prozessstandard, der für die Prozessbeteiligten eine gemeinsame Plattform der Zusammenarbeit bietet.

Mit Prozessen Überaufwand vermeiden

Prozesse sind ein Ausdruck von Effizienz, die Verbesserung der Prozesse ist auf Effizienz ausgerichtet, *Effizienz* ist das Verhältnis von Nutzen zu Aufwand. Meist wird unter Effizienz verstanden, den Aufwand zu verringern, die Effizienz steigt auch, wenn der Nutzen zunimmt, der in einem Prozess erzeugt wird, wenn das Objekt im Prozess eine Wertschöpfung erfährt. Den Aufwand zu verringern sollte Tagesaufgabe in einem Unternehmen oder einer Organisation sein; den Nutzen zu erhöhen erfordert Ideen, Innovation und Investition. Den Aufwand minimieren bedeutet Ernten; den Nutzen vergrößern heißt Wachstum.

„In jedem größeren Unternehmen entsteht auf allen Ebenen Überaufwand“, sagt Reinhard Selten, Ökonom und Nobelpreisträger für Wirtschaft (Selten 2007). *Überaufwand* ist das Gegenteil von Effizienz. Jedes Unternehmen hat somit Potenzial, seine Kosten zu senken, indem es den Überaufwand reduziert. Überaufwand entsteht durch Privilegien, die von oben nach unten durchgereicht werden. Um dem „Schweinezyklus“ zu entkommen, sollte ein Unternehmen von sich aus immer wieder anhand der Geschäfte und Projekte überprüfen, ob die Struktur noch passt und die Prozesse effizient laufen, vor allem im Vergleich zum Wettbewerber, ob die Ordnung noch gegeben ist oder Privilegien das tägliche Geschäft beherrschen, ob die Abläufe am Kunden und den Geschäftsobjekten ausgerichtet sind oder an der Funktion und deren Aufgaben. Herausforderungen begegnen Unternehmen oft durch Überaufwand und Überorganisation, vor allem dann, wenn ein Unternehmen mit dem Gesetz in Konflikt geraten ist. In der Unternehmensleitung sitzen dann neben dem Personalleiter, dem Strategieleiter und dem Kommunikationsleiter auch der Jurist und „Compliance-Officer“. Das Unternehmen passt sich an, um nicht weiter aufzufallen. Eine Alternative ist Nachdenken – Nachdenken über bessere Strukturen und effizientere Prozesse.

1.2 Exzellenz – ein erreichbares Ziel

Neben dem Bestreben zu überleben, ist das Streben nach Exzellenz ein Ziel an sich.

Exzellente Unternehmen als Vorbild

Unternehmen wollen im Regelfall exzellent sein – in Produkt, Marke, Image, Mitarbeiter, Lieferung und Geschäft insgesamt; Innovationsführerschaft, operationale Exzellenz und ausgezeichnete Kundenorientierung sind typische Unternehmensstrategien. Firmen mit starken Marken sind begehrte Arbeitgeber. Exzellente Unternehmen sind ein integrierter Bestandteil der Gesellschaft mit einem positiven Image in der Öffentlichkeit.

Erfolgreiche Unternehmen kennen ihre Stärken sehr genau und können im Bedarfsfall ihre Mitarbeiter von der Notwendigkeit einer Richtungsänderung überzeugen. Diese Unternehmen kennen auch ihre Wurzeln und wissen, was sie ihren Mitarbeitern, Kunden und Partner zumuten können. Eine Kultur des Konsenses prägt solche Unternehmen; sie sind mit ihren guten Praktiken ein Vorbild für andere Firmen.

Mit Modellen eine Struktur finden

Unternehmensmodelle gehen auf die guten Praktiken exzellenter Firmen zurück, sie helfen Firmen, die Tätigkeiten in einen sinnvollen Zusammenhang zu bringen und den Zusammenhalt zu gewährleisten; Modelle stellen einen Rahmen dar, der die Orientierung erleichtert; Modelle sind hilfreich, um eine Struktur zu finden. Bekannte Modelle sind das Exzellenzmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM) und das Modell des Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). Bedeutend ist das Supply-Chain Operation Reference-Modell (SCOR) für den Prozess der Auftragsabwicklung. Ein anderes oft eingesetztes Modell ist das Capability Maturity Model Integration, CMMI®, das nicht nur in der Softwareentwicklung erfolgreich eingesetzt wird, sondern in der gesamten Produktentwicklung. Die Produktentwicklung richtet sich nach dem V-Modell, das den Anforderungen die Tests gegenüberstellt, Soll und Ist vergleicht. Ein weiteres ist das Balanced Scorecard-Modell, eingesetzt in der strategischen Planung.

Modelle sind abstrakt und als solche oft schwer verständlich. Die Anwendung eines oder mehrerer Modelle je nach Situation bietet den Vorteil, Probleme strukturiert zu analysieren und Lösungen aufzuzeigen. In diesem Buch ist ein Ebenenmodell beschrieben; damit kann ein Unternehmen wichtige Aspekte betrachten, von der Vision bis hin zu den Daten, und so eine Struktur finden, die Exzellenz ermöglicht.

1.3 Das Weltbild der Postmoderne

Veränderungen im Umfeld, erfolgreiche Unternehmen, Exzellenzmodelle stecken das Feld ab, um Strukturen und Prozesse zu etablieren, die ein Unternehmen fit machen für die Zukunft. Eine historische Betrachtung hilft dabei, die Zukunft zu wagen, ohne das Gute aus vergangenen Zeiten zu ignorieren.

Vom Wesen über die Funktion zum Objekt

Das Weltbild war bis ins Mittelalter *geozentrisch* geprägt (Bild 1-1). Der Mensch war das auserwählte Wesen auf der Erde, Materie um ihn herum, die Erde eine zweidimensionale Scheibe, der Mittelpunkt, um den sich alles dreht. Das Schicksal der Menschen war vorbestimmt. Dem Menschen blieb vieles geheimnisvoll, okkult, suspekt, deshalb heißt es auch das finstere Mittelalter. Mit der Erkenntnis, dass die Erde sich um die Sonne dreht, keine Scheibe ist, sondern rund, gelang es den Menschen, die Mechanik einzusetzen, deren Funktion zu nutzen, um das Leben leichter zu machen. Das *heliocentrische* Weltbild beherrschte die Neuzeit und bestimmt auch heute noch größtenteils unser Denken und Handeln. Doch die Mechanik blieb und bleibt verborgen, nur wenigen Experten vertraut – trotz ihrer Statik und Vorbestimmtheit. Die Mechanik ist auch deshalb verborgen, um den Menschen zu schützen vor der Gefahr, die von Maschinen ausgeht. Die Welt wird als mechanisches Gebilde verstanden, danach funktionieren Uhren und Dampfmaschinen. In diesem Weltbild funktionieren auch Unternehmen so.

Die Probleme, welche die Mechanisierung der Welt verursacht hat, sind nicht mehr vorhersehbar, Ursache und Wirkung nicht mehr determiniert. Der Mensch beherrscht die Auswirkungen seines Handelns nicht mehr, seine Eingriffe in die Natur sind so gravierend, dass die Natur die Schäden nicht mehr durch Selbstheilung beseitigen kann. Die Einwirkungen auf Natur und Umwelt sind örtlich und zeitlich nicht mehr begrenzt, Umweltgifte gelangen in den Kreislauf der Natur auf der ganzen Welt, Folgen des Kohlendioxidanstiegs und der Kernenergienutzung werden noch künftige Generationen spüren. Diese Erkenntnisse sind Allgemeingut, auch die Tatsache, dass die Menschen sich in der Wirtschaft nicht rational, sondern irrational verhalten. Trotzdem funktioniert unsere Wirtschaft immer noch nach funktionalen Gesichtspunkten, auf Planung und Erwartungen, die dem mechanischen Weltbild entsprechen.

Das *ubiquitäre* Weltbild prägt die Neuzeit, die Postmoderne, ubiquitär bedeutet allgegenwärtig. Es spielt keine Rolle, wo sich der Mensch körperlich gerade befindet; eingebunden in ein Netzwerk ist er überall erreichbar, zu jeder Zeit ansprechbar. An die Stelle der Funktion tritt das Objekt, an die


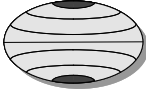
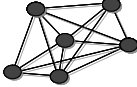
Wesen	Funktion	Objekt
Materie	Mechanik	System
okkult	verborgen	öffentlich
Schicksalhaft vorbestimmt	statisch determiniert	dynamisch komplex
		
Scheibe	Kugel	Netz
2-dim	3-dim	4-dim (Zeit)
geozentrisch	heliozentrisch	ubiquitär

Bild 1-1: Objekte als Merkmal des Netzwerks

Stelle der Mechanik das System. Nicht Statik und Determiniertheit bestimmen das Weltbild, sondern Dynamik und Komplexität. In der mechanischen Ära ist die Zeit überall sichtbar als Uhr, weit über die Stadt hinaus durch den Uhrturm. Die Zeit in der Postmoderne hat nach A. Geißler eine andere Bedeutung, sie ist nicht mehr determiniert, sondern vielfältig und variabel, statt Pünktlichkeit zählt Flexibilität (Geißler 2001). Das Netz steht für das ubiquitäre Weltbild, das geprägt ist durch dezentrale Organisationsformen, Teamarbeit und Partnerschaft.

Diese alternative Form des Wirtschaftens ist längst bekannt, die Erfolge der Zusammenarbeit in einem *Netzwerk* sind schon lange erkannt (Ulrich 1968). Die partnerschaftliche Zusammenarbeit entspricht dem Systemgedanken, der natürlichen Anschauung, dass etliche Elemente zusammenwirken und ein sinnvolles Ganzes ergeben; die gesamte organische Welt hat dieses Prinzip verwirklicht, das gekennzeichnet ist durch Dynamik und Komplexität.

Partner gibt es überall auf der Welt, überall lassen sich Netzwerke formen, lokal oder überregional, zeitlich befristet oder unbefristet. Firmen, die über ein gutes Netzwerk verfügen und Kooperationen eingehen, setzen ihre Ziele leichter um und sind langfristig erfolgreicher als Unternehmen ohne diese Handlungsweisen (Schuh 2005). Solche Netzwerke oder Kooperationen setzen voraus, dass sich die Partner klar anbieten und präsentieren. Denn nur solche Firmen, die öffentlich sichtbar sind, werden wahrgenommen und können Teil eines Netzwerks sein.

Die Natur lebt vom ständigen Werden und Vergehen, dem auch wir Menschen unterworfen sind. Dieses Prinzip lässt sich auch auf die Wirtschaft anwenden, auf die Gegenstände oder *Objekte* in der Wirtschaft, beispielsweise auf das Objekt „Partner“. Die Teilnahme an einem Prozess, an einem Projekt ist zeitlich limitiert, nur so lange interessant, wie die Kompetenz des Partners

wertvolle Beiträge für ein Team oder ein Netzwerk leistet. Die Objekte sind nicht nur allein mechanisch determiniert, sondern unterliegen Veränderungen in der Zeit; ein Objekt „Auftrag“ ändert seinen Status. Aus einem zufriedenen Kunden wird ein verärgelter Kunde, wenn eine Lieferung oder ein Auftrag nicht zu seiner Zufriedenheit abgewickelt wird. Ein Objekt sieht heute anders aus als morgen und hat eine ganz andere Wirkung auf weitere Objekte, die vorher vielleicht nur lose in Beziehung standen. Wenn ein verärgelter Kunde ein Angebot für eine Mitgliedschaft in einer Leasingfirma bekommt, gleichzeitig sich mit der Reklamationsabteilung herumschlägt, dann fühlt er sich nicht ernst genommen. Die Objekte Auftrag, Service, Kunde und Angebot scheinen nicht ausbalanciert zu sein, die Informationen sind unvollständig, die informationstechnischen Systeme wirken nicht zusammen.

Struktur und Prozess – Ordnung und Dynamik

Trotz der Dynamik, die Prozesse in das Geschehen bringen, sind statische Elemente, Ruhepole, eine Struktur notwendig. *Struktur* bedeutet etwas Geschichtetes oder Zusammengefügtes, ein Gebilde, eine Anordnung von Teilen; Struktur wird mit Ordnung gleichgesetzt, Struktur findet sich in vielen zusammengesetzten Begriffen: Datenstruktur, Organisationsstruktur, Kundenstruktur, Unternehmensstruktur, Wachstumsstruktur, Bevölkerungsstruktur, Altersstruktur, Zellstruktur, Kristallstruktur, Satzstruktur etc. Ein *Prozess* ist eine natürliche oder künstliche Folge von Änderungen der Eigenschaften eines Objekts, Prozess ist ein geordneter Ablauf, eine Vorwärtsbewegung, ein Fortschreiten, eine Folge von Ereignissen, von Aktionen; auch Prozess taucht in vielen Kombinationen auf: Geschäftsprozess, Beschaffungsprozess, Fertigungsprozess, Arbeitsprozess, chemischer Prozess, Gärungsprozess, biologischer Prozess, Alterungsprozess, Verdauungsprozess etc.

Struktur und Prozess bedingen einander. Am Beispiel des Eisens lässt sich dies veranschaulichen (Beispiel 1 in Tabelle 1-1). Bei Raumtemperatur nimmt Eisen eine kubisch raumzentrierte Kristallstruktur ein, genannt Ferrit, durch Erwärmen auf Temperaturen größer 911 °C wandelt sich das Eisen in eine kubisch flächenzentrierte Kristallstruktur um, genannt Austenit; mit dieser Struktur sind andere Eigenschaften verknüpft. Den Wechsel zwischen den beiden Kristallstrukturen des Eisens nutzen die Stahlhersteller, indem sie durch Erwärmen und Abschrecken – zwei zeitlich unterschiedlich terminierte Vorgänge – einen Wechsel zwischen den austenitischen und ferritischen Kristallstrukturen initiieren und so unterschiedliche Stahleigenschaften erzeugen. Ein Kristall ist eine regelmäßige statische Anordnung der Atome, nahezu vollkommen geordnet; durch einen Prozess ändert sich die Kristallstruktur des Eisens und damit die Eigenschaft des Objekts „Stahl“.

Ein anderes Beispiel aus der organischen Welt demonstriert ebenfalls die Wechselwirkung von Struktur und Prozess (Beispiel 2 in Tabelle 1-1). Essig hat andere Eigenschaften als Wein, trotzdem liegt beiden der gleiche Ausgangsstoff zugrunde – Traubenmost. Der Gärungsprozess – ob mit oder ohne Sauerstoff – entscheidet darüber, ob Essig oder Wein entsteht. Das Objekt „Traubenmost“ erfährt über den Prozess „Gärung“ andere Eigenschaften: Essig oder Wein; dieses Beispiel zeigt auch, dass das Prozessergebnis von den Umgebungsbedingungen abhängt – aerob oder anaerob.

Ein ähnliches Bild von Struktur und Prozess lässt sich auch in der Geschäftswelt finden (Beispiel 3 in Tabelle 1-1). Durch die Unterschrift des Kunden unter ein Angebot entsteht ein Auftrag, das unverbindliche Angebot wird zu einem rechtlich bindenden Auftrag. Das Objekt „Angebot“ wird durch den Prozess „Unterschreiben“ zum Objekt „Auftrag“, zu einem Objekt mit anderen Eigenschaften.

Tabelle 1-1: Beispiele für Struktur, Prozess und Objekt

Begriff	Kennzeichen	Beispiel 1	Beispiel 2	Beispiel 3
Struktur	statisch	kubisch flächenzentriert, kubisch raumzentriert	süß, säuerlich, alkoholisch	unverbindlich, verbindlich
Prozess	dynamisch	Erwärmen, Abschrecken	Gärung	Unterschreiben
Objekt	begreifbar, anschaulich	Eisen	Traubenmost, Essig, Wein	Angebot, Auftrag

Die drei Begriffe Struktur, Prozess und Objekt gehören zusammen: Die Struktur beschreibt die statischen Eigenschaften eines Objekts, der Prozess den dynamischen Übergang des Objekts zu einer neuen Struktur mit anderen Eigenschaften; dabei nimmt das Objekt einen anderen Namen an, der Name steht für die neuen Eigenschaften.

Das Geschäftsobjekt im Mittelpunkt des Handelns

Die dynamische, systemische Ära wird beherrscht durch das Objekt, das im täglichen Geschäft verwendet wird. Aus den Exzellenzmodellen lassen sich etwa zwei Dutzend wichtige *Geschäftsobjekte* herausfiltern. Diese Objekte in alphabetischer Reihenfolge sind: Angebot, Auftrag, Daten, Finanzen, Idee, Information, Kunde, Managementsystem, Marke, Markt, Material, Mensch (Mitarbeiter und/oder Führungskraft), Öffentlichkeit, Organisation, Partner, Performance, Plan (Strategie), Produkt, Prozess, Service (Dienstleistung), Standort, Vertrag, Vision, Wettbewerber. In diesen 24 Objekten sind auch Interessennehmer enthalten: Kunde, Mensch, Öffentlichkeit (Gesellschaft),

Partner, Wettbewerber. Manche bekannten Objekte, z. B. Lieferant, sind nicht aufgeführt, da der Lieferant als Untermenge des Objekts Partner betrachtet wird. Alle Objekte sind bedeutsam, ihre Wichtigkeit wird in der Strategie bewertet. Die 24 Geschäftsobjekte hängen alle mehr oder weniger voneinander ab, beispielsweise Kunde mit Angebot, Vertrag und Auftrag, Auftrag mit Produkt und Service, Produkt mit Material, Material mit Partner und Finanzen usw. Aus der Wechselwirkung der Objekte ergibt sich eine komplexe Situation, ein dynamischer Ursache-Wirkungs-Zusammenhang mit verschiedenen Zeitkonstanten; das Objekt Vision hat eine Zeitkonstante von etwa fünf Jahren, der Auftrag eine Zeitkonstante von vielleicht einigen Tagen.

Die Objekte sind Grundlage und Inhalt der Geschäftsprozesse, durch den Prozess ändert sich der Status eines Objekts, ändern sich seine Eigenschaften, ändert sich der Wert eines Objekts. Der Status, Zustand oder die Eigenschaften eines Objekts sind *Informationen* über das Objekt, Informationen, die beispielsweise im Prozesscontrolling verwendet werden, um die Effizienz eines Prozesses zu beurteilen und die Qualität eines Objekts zu messen, z. B. die Zuverlässigkeit eines Produkts. Objektbezogene Information dient der *Kommunikation* eines Unternehmens mit seinen Interessentennern, der Kommunikation des Prozessverantwortlichen mit seinem Team, der Kommunikation des Leiters eines Kompetenzzentrums mit seinen Mitarbeitern. Die Datentechnik hilft dabei, die Informationen über die Objekte weltweit verfügbar zu machen.

Der Prozess in der *mechanischen Welt* funktioniert wie ein Uhrwerk: Ein Auftrag setzt ein Räderwerk in Gang, das aus einem Fünfcentstück am Ende eine Zweieuro Münze macht. Der Ablauf ist in einer IT-Applikation als Workflow hinterlegt; wenn der Auftrag geprüft und in der IT freigegeben ist, kann an dem Auftrag weitergearbeitet werden und beispielsweise Material für die Fertigung bestellt werden. Der Auftrag folgt einem festgelegten Plan, Abweichungen vom Plan stoppen die Auftragsbearbeitung.

Der Prozess in der *objektorientierten Welt* ist Teil eines Systems, das aus dem betrachteten Objekt und allen anderen Geschäftsobjekten besteht. Die Eigenschaften des Objekts, sein Status zum Zeitpunkt t und die Beziehung zu den anderen Objekten sind die verfügbaren Informationen. Aufgrund der Information „Material verfügbar“ kann beispielsweise ein Auftrag gefertigt werden. Material wird nur dann verfügbar sein, wenn der Lieferant ein zertifiziertes Mitglied des Partnernetzwerks ist. Die Situation wird schnell unübersichtlich und komplex, wenn der Auftrag eine Lösung beinhaltet, die Lösung Produkte und Services umfasst, die Lösung Teil eines Vertrags ist, der Vertrag zum Beispiel auf dem Modell der Public Private Partnership beruht – diverse Geschäftsobjekte, die alle miteinander in Wechselwirkung ste-

hen. Wenn ein Unternehmen in dieser Situation fähig ist, zu handeln, auf Veränderungen zu reagieren, Entscheidungen zu treffen, kann es komplexe Geschäfte abwickeln und sich dadurch gegenüber der Konkurrenz absetzen. Ein solches Unternehmen ist kein mechanisches, deterministisches Gebilde, sondern ein organisch evolutionäres. Die Geschäftsobjekte sind Ausdruck dieses Organismus. Das Unternehmen und seine wirtschaftliche Umgebung sind nicht vorbestimmt durch Rationalität, wie Reinhard Selten feststellt: „Diesen voll rationalen Menschen gibt es nicht ... Wir handeln vielmehr eingeschränkt rational. Unser Alltag wäre viel zu komplex, wenn wir bei jeder Entscheidung alle Kosten und Nutzen abwägen müssten. Intuition oder Erfahrung spielen eine weitaus größere Rolle, als die Theorie das einräumt“ (Selten 2007).

1.4 Das Ebenenmodell enthält wichtige Geschäftsobjekte

Im Wirtschaftsleben herrscht dann ein statisches Gleichgewicht, wenn das Angebot der Nachfrage entspricht und umgekehrt; d.h. das Geschäftsobjekt „Angebot“ ist im Gleichgewicht mit dem Objekt „Auftrag“, das Objekt „Lieferant“ im Gleichgewicht mit dem Objekt „Kunde“. Die Prozesse beschreiben die Änderung eines Objekts, seine Dynamik, beispielsweise die Veränderung des Objekts „Material“ vom Rohstoff über ein Vorfertigungserzeugnis bis hin zum veredelten Material in einem Produkt.

Es ist schon schwer genug, alle Geschäftsobjekte zu einem bestimmten Zeitpunkt gleichwertig nebeneinander zu betrachten, d. h. die Statik der Objekte; noch schwieriger ist es, die Dynamik, die zeitliche Änderung der Objekte zu erfassen, zumal die meisten Mitarbeiter eines Unternehmens nur mit einigen wenigen Geschäftsobjekten im Alltag zu tun haben.

Von der Statik zur Dynamik, von der Funktion zum Objekt, vom Uhrwerk zum Netz, von der Aufgabe zur Kompetenz, von der Tätigkeit zum Wert – diese Übergänge lassen sich anhand von sechs ausgewählten Geschäftsobjekten nachvollziehen: Vision, Strategieplan, Organisation, Prozess, Information und Daten. Diese sechs Objekte sind in Ebenen angeordnet und bilden so ein Modell, das sog. Ebenenmodell (Bild 1-2). Das *Ebenenmodell* bildet Organisation und Prozess zentral ab, Vision und Strategie sind darüber angeordnet, Information und Daten sind unterhalb der Prozessebene angesiedelt. Vision und Strategie geben die Richtung vor, in der Organisation finden sich die Kompetenzen, die Prozesse nutzen diese, versorgt mit Informationen und Daten, Informationen und Daten über den Zustand der Objekte, über ihren Wert. Die Infrastruktur auf der Datenebene ist hoch standardisiert – siehe Telefon oder Internet; eine Vision ist immer eine individuelle Sache,