



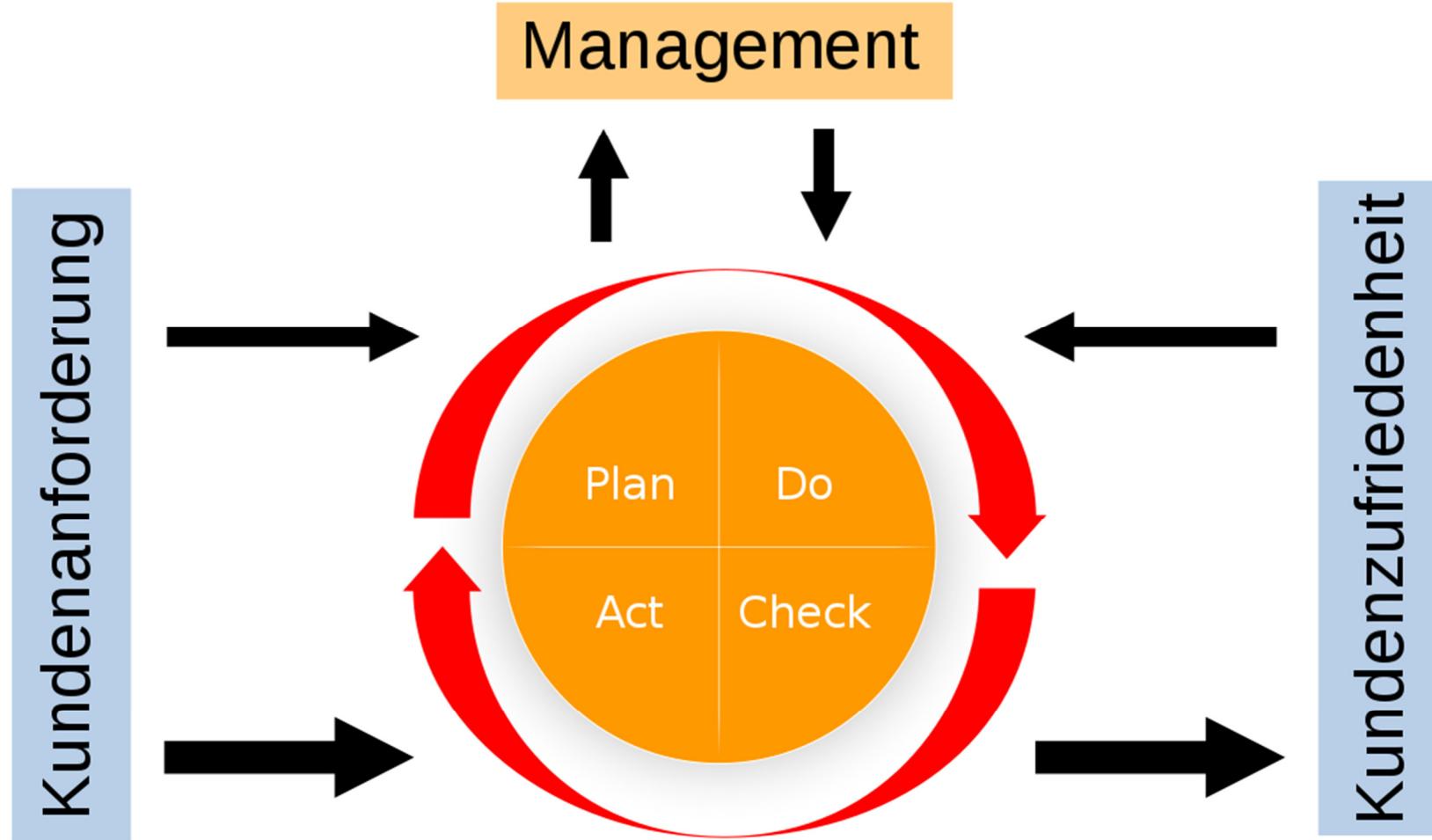
BWL 4 Das St. Gallener Managementmodell

Strukturgestaltung III Die Prozessorganisation

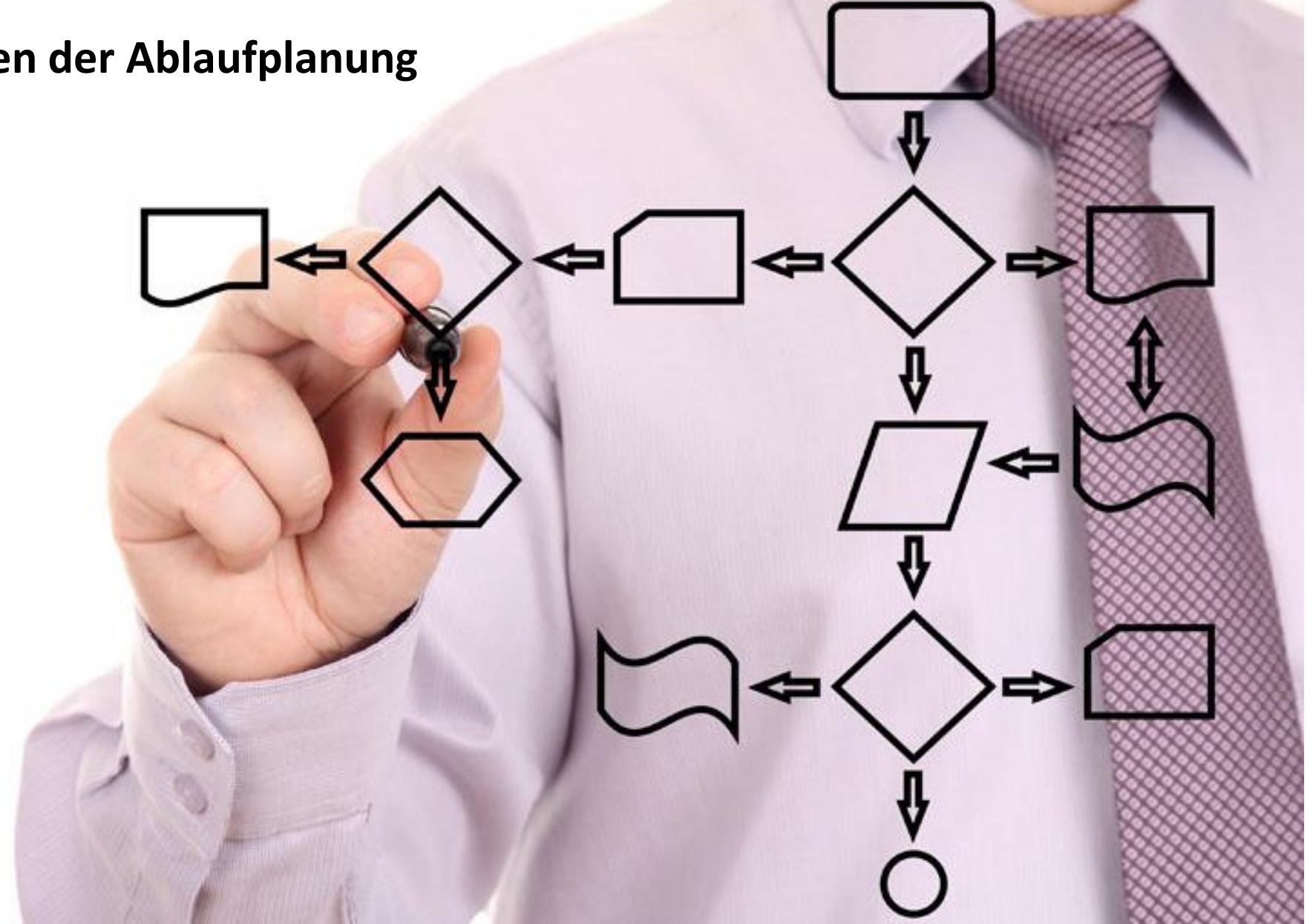
Strukturgestaltung Aufbauorganisation versus Ablauorganisation



Strukturgestaltung III Die kybernetische Prozessorganisation



Grundlagen der Ablaufplanung



Die Ablaufplanung beschreibt die zu einer Zielerreichung zu bewältigenden Aufgaben und deren Reihenfolge.

Strukturgestaltung Aufbau- versus Prozessorganisation

Warum Arbeitsteilung?

Vorteile und Nachteile

- Produktivitätssteigerung mit Folge der Wohlstands – und Einkommensverbesserung

- Entfaltung spezieller Fähigkeiten und Begabungen

- bessere Ausbildungsmöglichkeiten

- Gesundheitliche Schäden durch einseitige physische und psychische Belastung

- Monotonie, Sinn der Arbeit wird nicht gesehen

- Gegenseitige Abhängigkeit => sozialer Stress



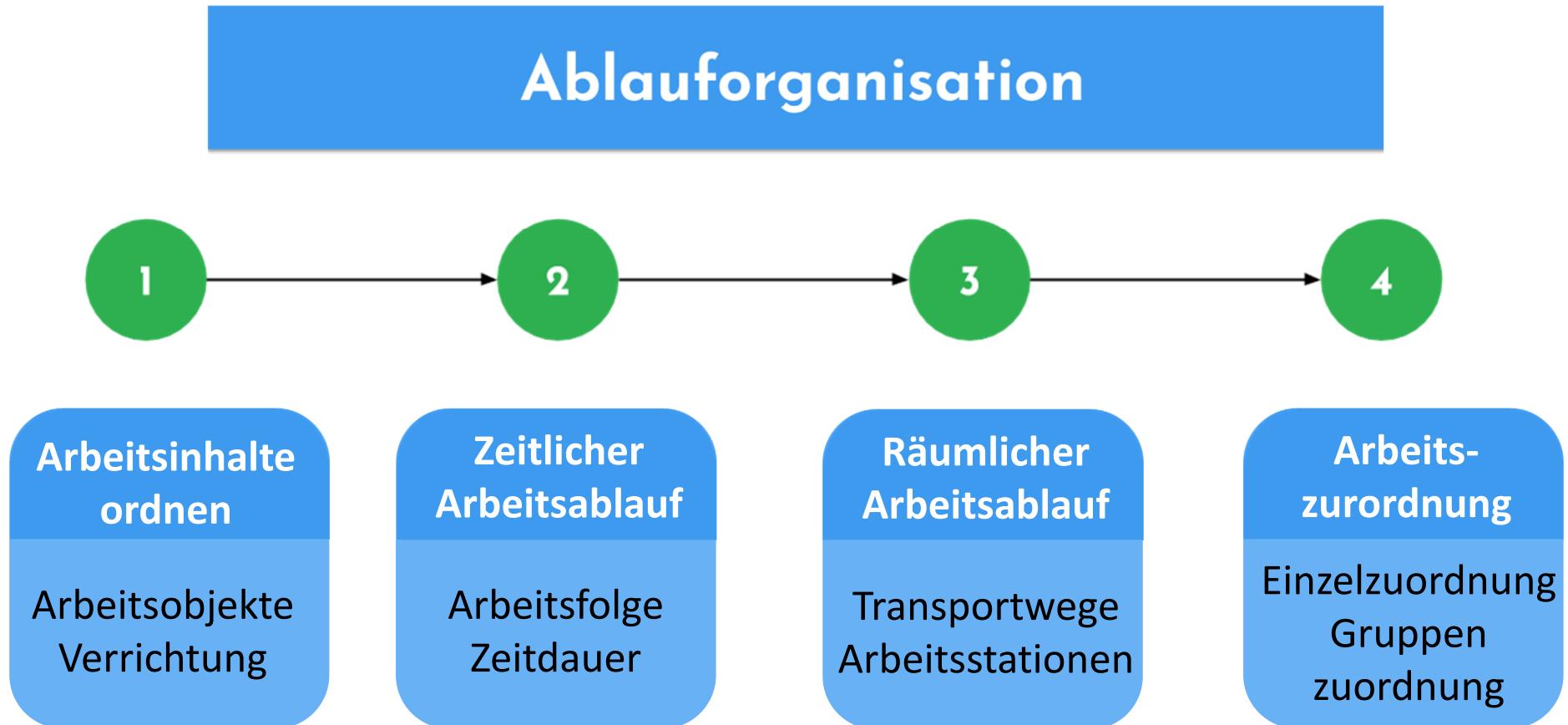
Ablauforganisation (Prozessorganisation)

Ablauforganisation bezeichnet die dynamischen Arbeitsprozesse, die zur Erreichung der Ziele im Rahmen der Transformation dienen.



Begriffe aktuell: „Prozessmanagement“ oder „Work-flow-Management“,

Strukturgestaltung Ablauforganisation



Grundlagen der Ablaufplanung

Was kennzeichnet einen Arbeitsablauf eindeutig?

Arbeitsgegenstand

- Was soll erledigt werden?

Arbeitsort

- Wo soll diese Tätigkeit durchgeführt werden?

Arbeitsmittel - Arbeitsmethode

- Womit soll diese Tätigkeit erledigt werden?

Bearbeitungszeitpunkt

- Wann soll diese Tätigkeit ausgeübt werden?

Darstellung von Arbeitsabläufen

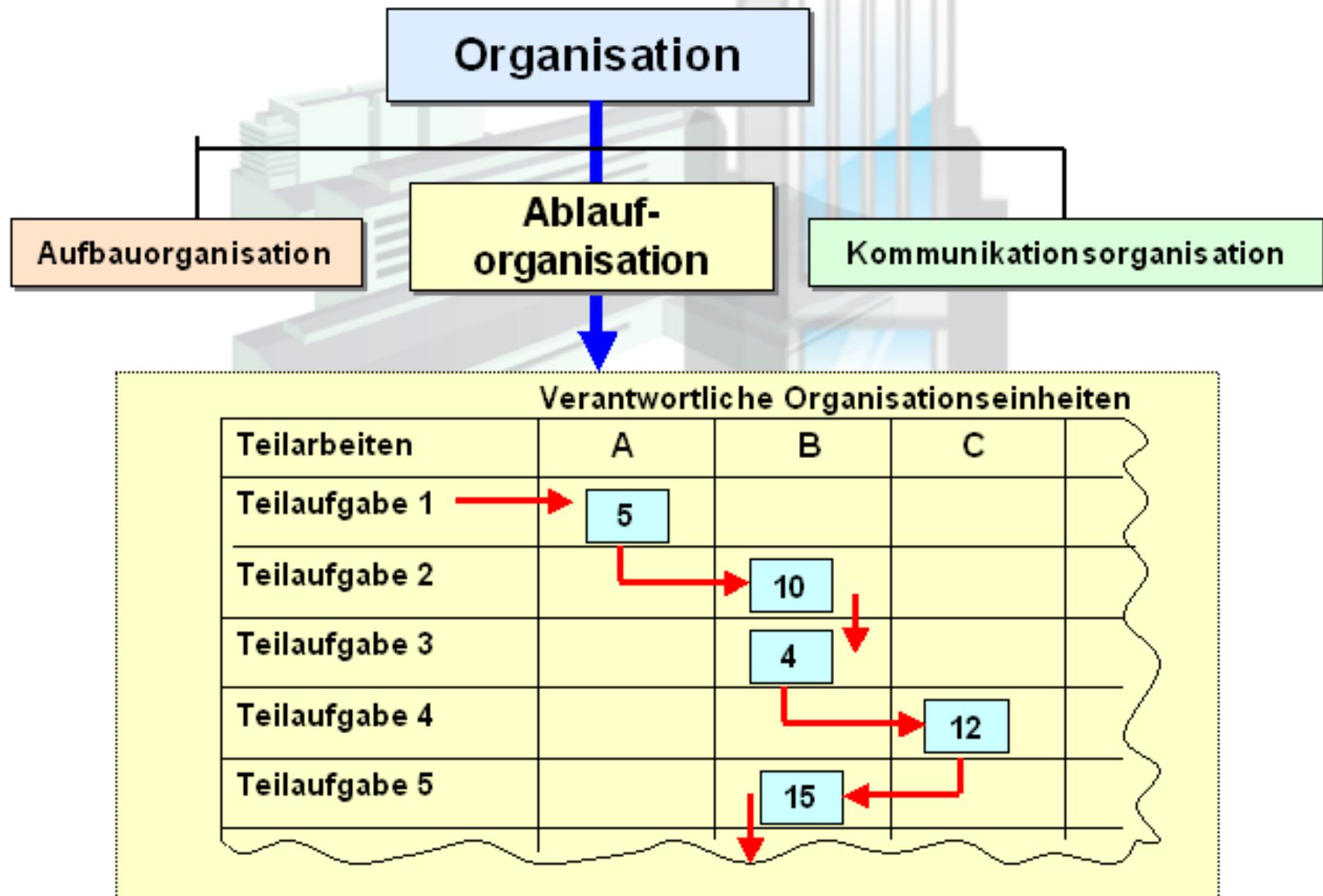
Verbale Darstellung

- Abläufe werden durch Worte beschrieben

Grafische Darstellung

- Abläufe in bildlicher oder symbolischer Form

Ablauforganisation (Prozessorganisation)



Grundlagen der Ablaufplanung

Beispiele für eine Ablaufplanung

1. Arbeitsplanung

- Festlegen von Kostenstellen
- Analyse und Planung der Arbeitsvorgänge
- Planung Betriebsmittel

2. Zeitplanung

- Zeitbedarfsplanung
- Terminplanung

3. Logistik

- Effiziente Materialflussplanung
- Lagerplanung
- Transportplanung

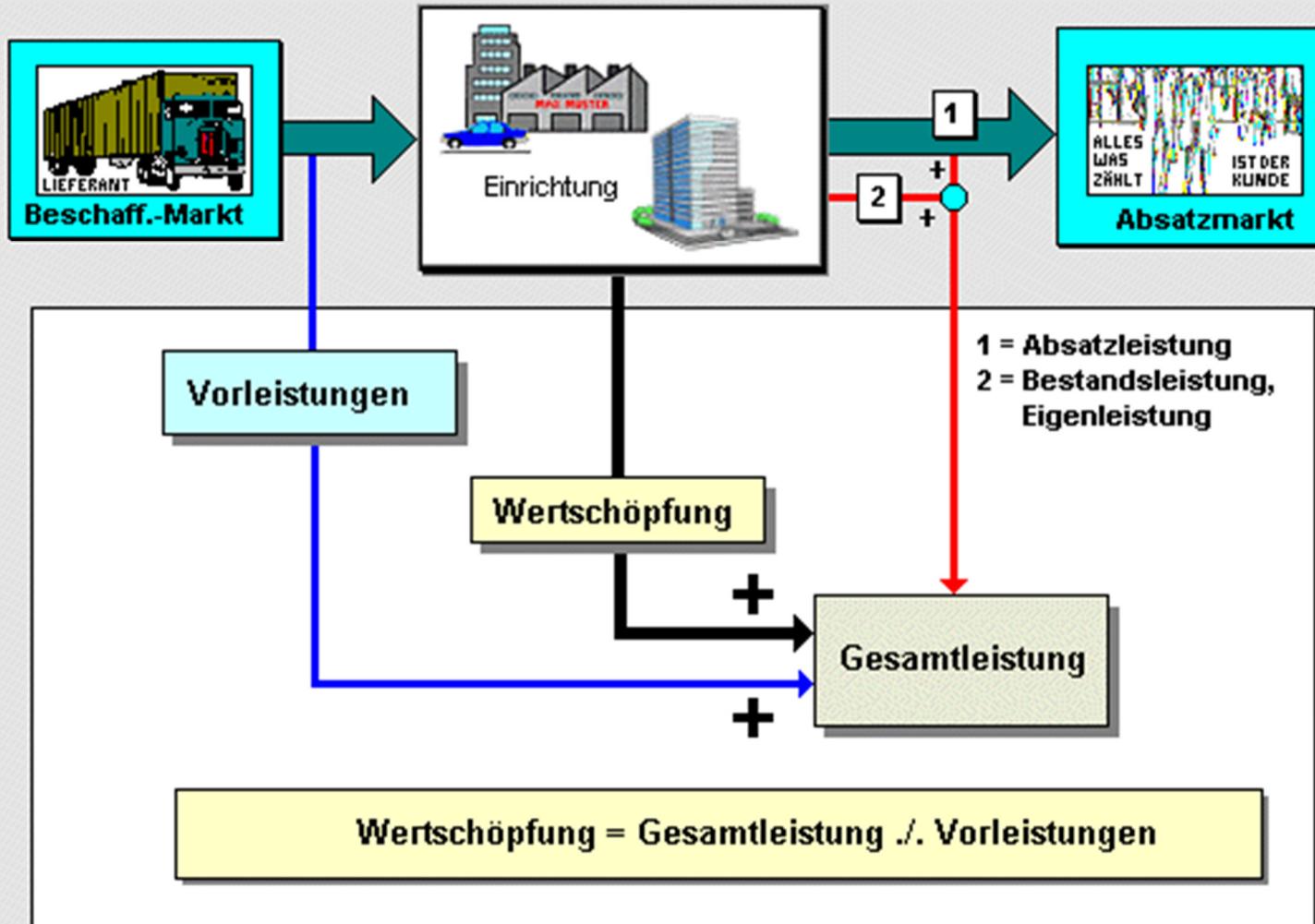


Was ist die Produktion?

Prozess der zielgerichteten Kombination von Produktionsfaktoren (Input) und deren Transformation in Produkte (Erzeugnisse, Output).

Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Was meint Produktion?



a) Produktion als Leistungserststellungsprozess

b) Produktion als Fertigung



Organisation der Transformation

Problem der Effizienz und Effektivität

Organisation der Transformation

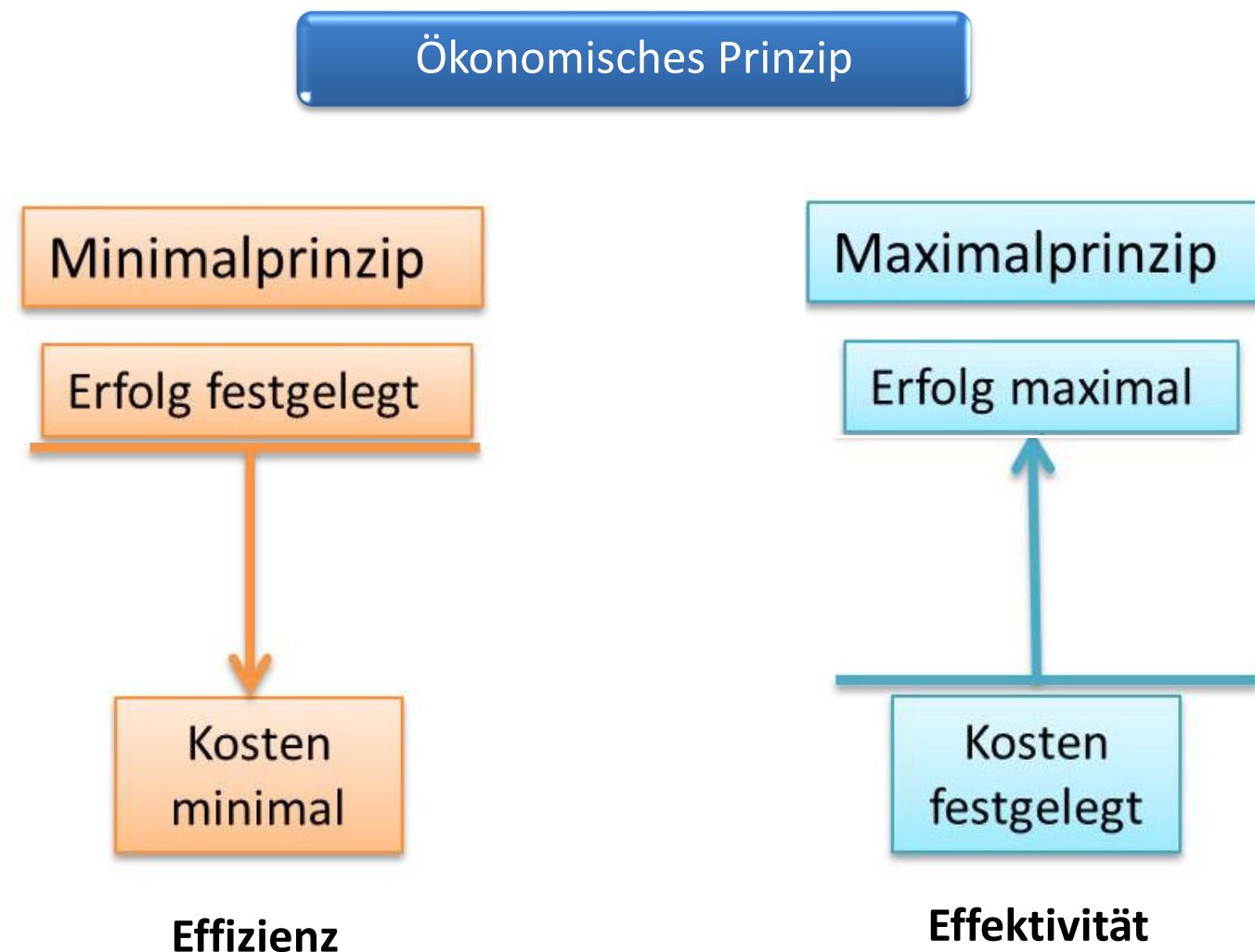
Wertorientierte Unternehmensführung verfolgt das Ziel, betriebliche Entscheidungen so zu treffen, dass das gebundene Gesamtkapital im Betrieb eine höhere Verzinsung (Rendite) erwirtschaftet als vergleichbare Alternativen.

(Wöhe Kapitel 8.3)

- Kunden wählen am Markt das beste Preis / Leistungsverhältnis.
- Unternehmen die überleben wollen, müssen deshalb die eingesetzten Ressourcen mindestens genauso sorgsam und effizient kombinieren, wie der Wettbewerb.
- Marktförmig organisierter Wettbewerb => Preiswettbewerb => Rationalisierungsdruck
- Verbesserung der Effizienz bedeutet wirtschaftlich Kostenreduktion
- Wer seine Ressourcen am sorgsamsten kombiniert erzielt den höchsten Gewinn
- **Hoher Gewinn ist ein positiver Indikator für langfristiges Überleben**

Organisation der Transformation

Das **ökonomische Prinzip** oder **Wirtschaftlichkeitsprinzip** ist der Grundsatz des wirtschaftlichen Handelns mit dem Ziel der optimalen Nutzung der eigenen wirtschaftlichen Möglichkeiten.



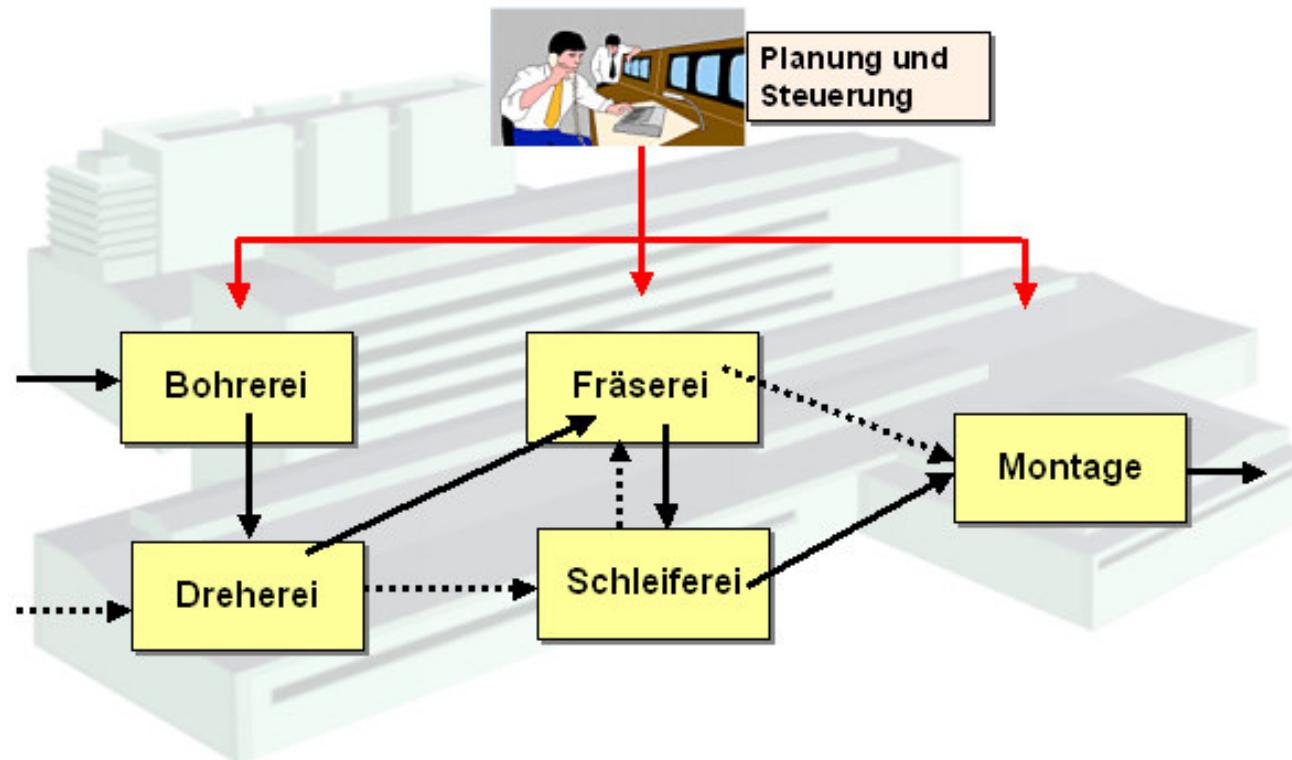


productivity

Wie aber die Produktivität steigern?

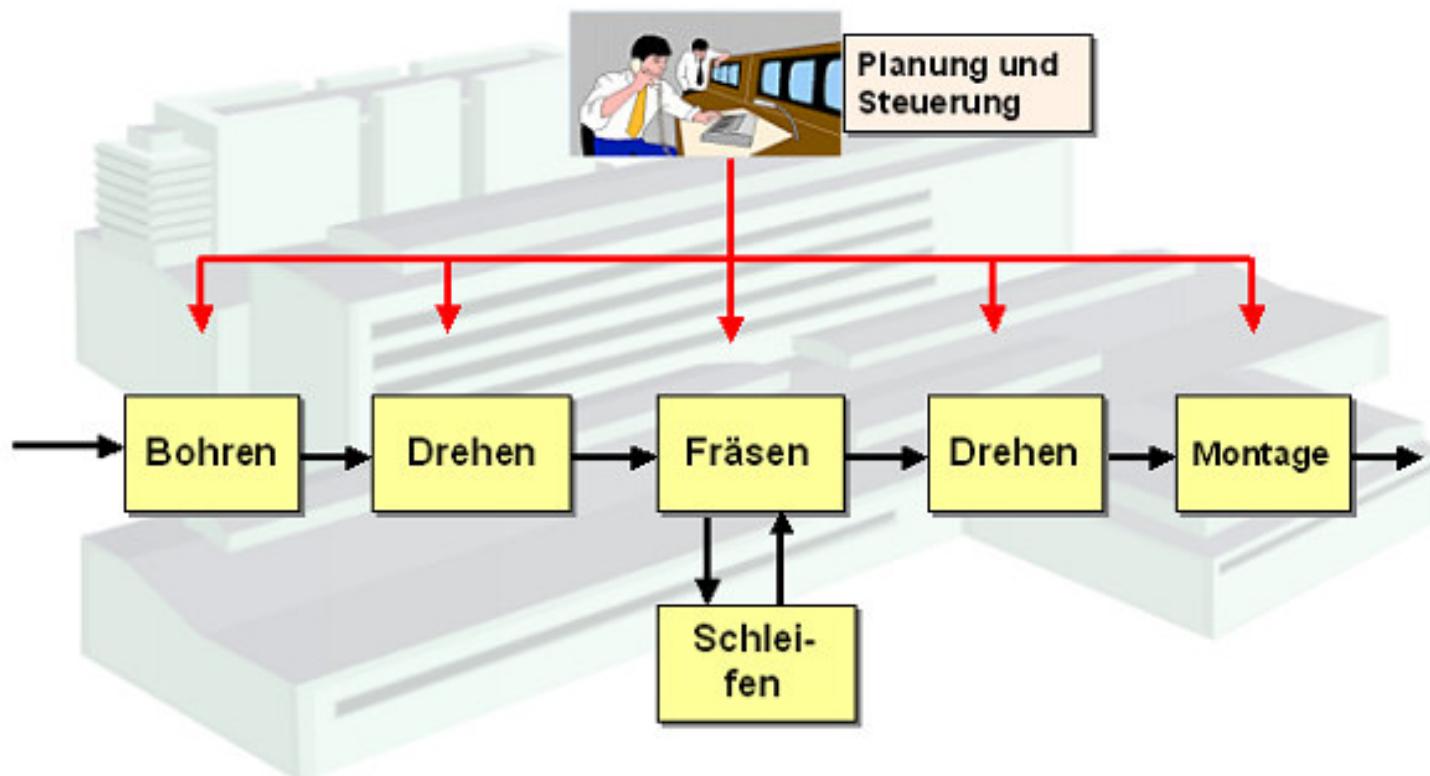
Arbeitsteilige Organisation der Transformation

Wertstättfertigung



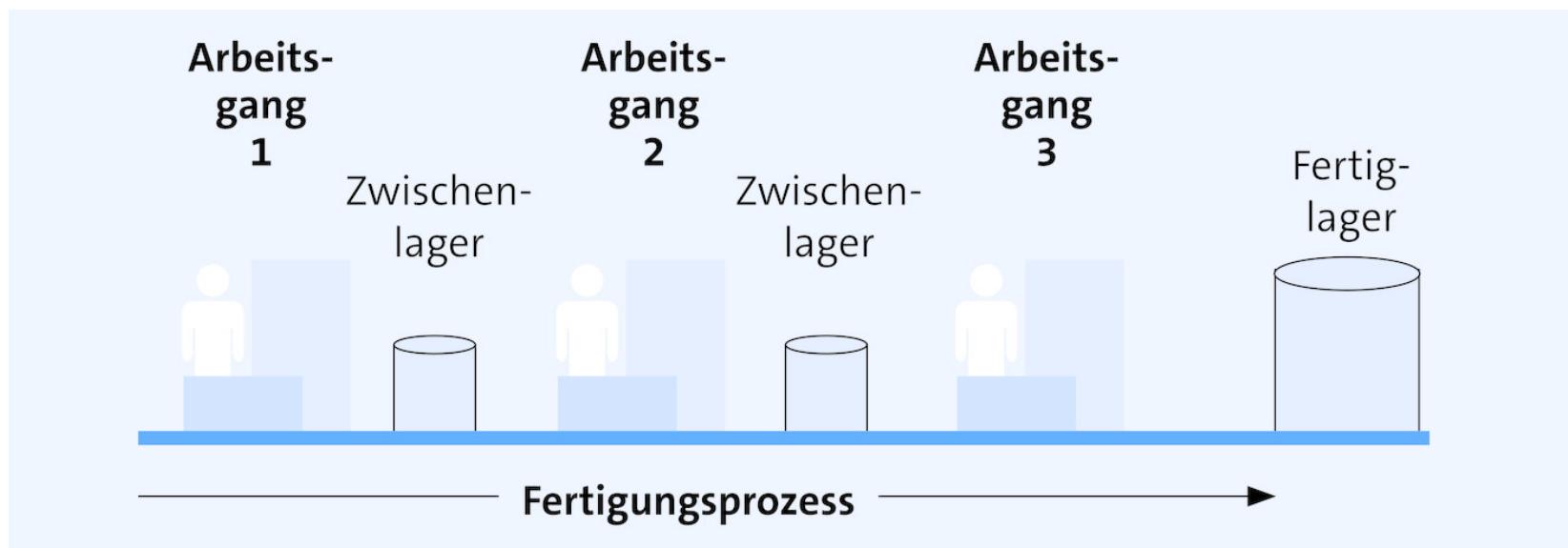
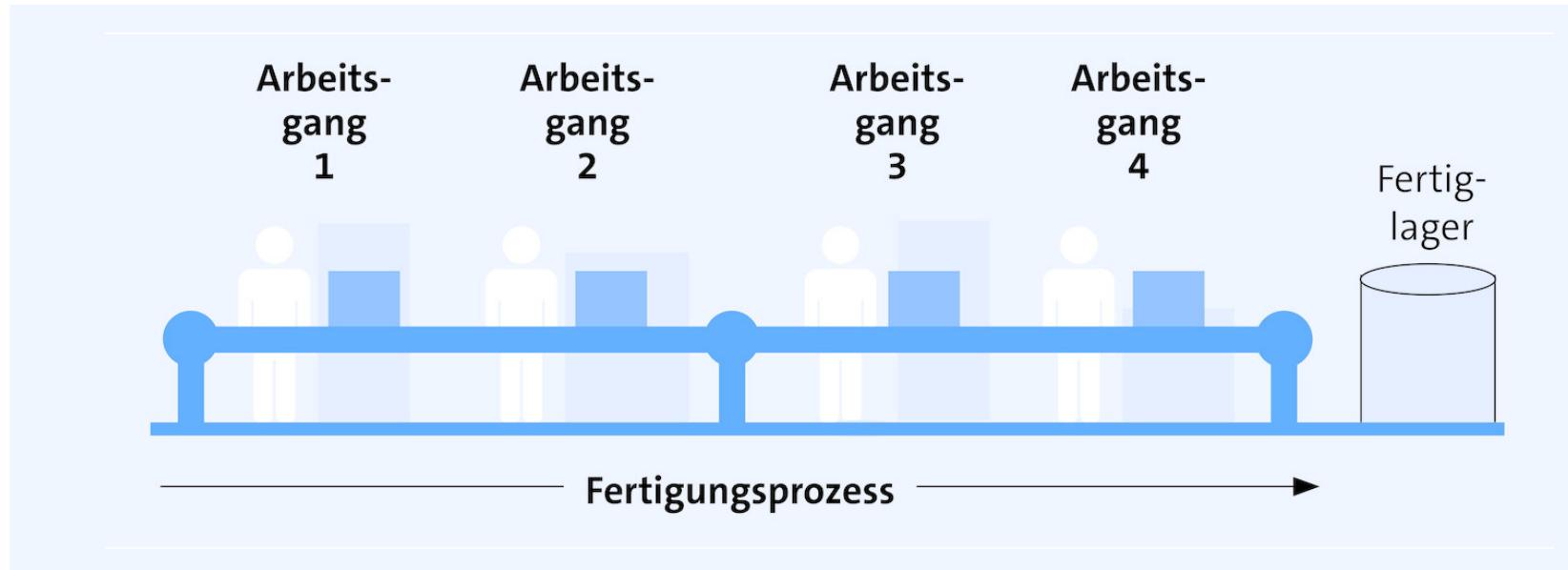
Arbeitsteilige Organisation der Transformation

Fließ- oder Reihenfertigung



Arbeitsteilige Organisation der Transformation

Linien- oder Fließfertigung am Band



Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Steigerung der Produktivität mit KAIZEN



Kai = Change Zen = Good

Kaizen ist so nicht nur eine Methode, sondern eine Geisteshaltung und Denkweise einer stetigen und kontinuierliche Veränderung und Verbesserung aller Prozesse.

Betriebliche Funktionen und deren Zusammenwirken

Steigerung der Produktivität mit KAIZEN

KAIZEN ist ein Verfahren aus der japanischen Fertigungstechnik und bedeutet konsequentes Innovationsmanagement oder einfach Verbesserung.

Masaaki Imai: "Kaizen: Der Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb," (1986)

KAIZEN: langfristigen Wettbewerbsstrategie kleiner aber stetiger Verbesserung

Leitprinzipien des KAIZEN

- Erfassung der gegenwärtigen Situation
- Ziel: Gute Prozesse, um gute Ergebnisse zu liefern
- Ziel: Probleme in den Prozessen aufdecken
- Eindämmung und Korrektur der Grundursachen der Probleme
- Teamarbeit
- Integration sämtlicher Mitarbeiter im KVP - System



qualität

effizienz

kosten

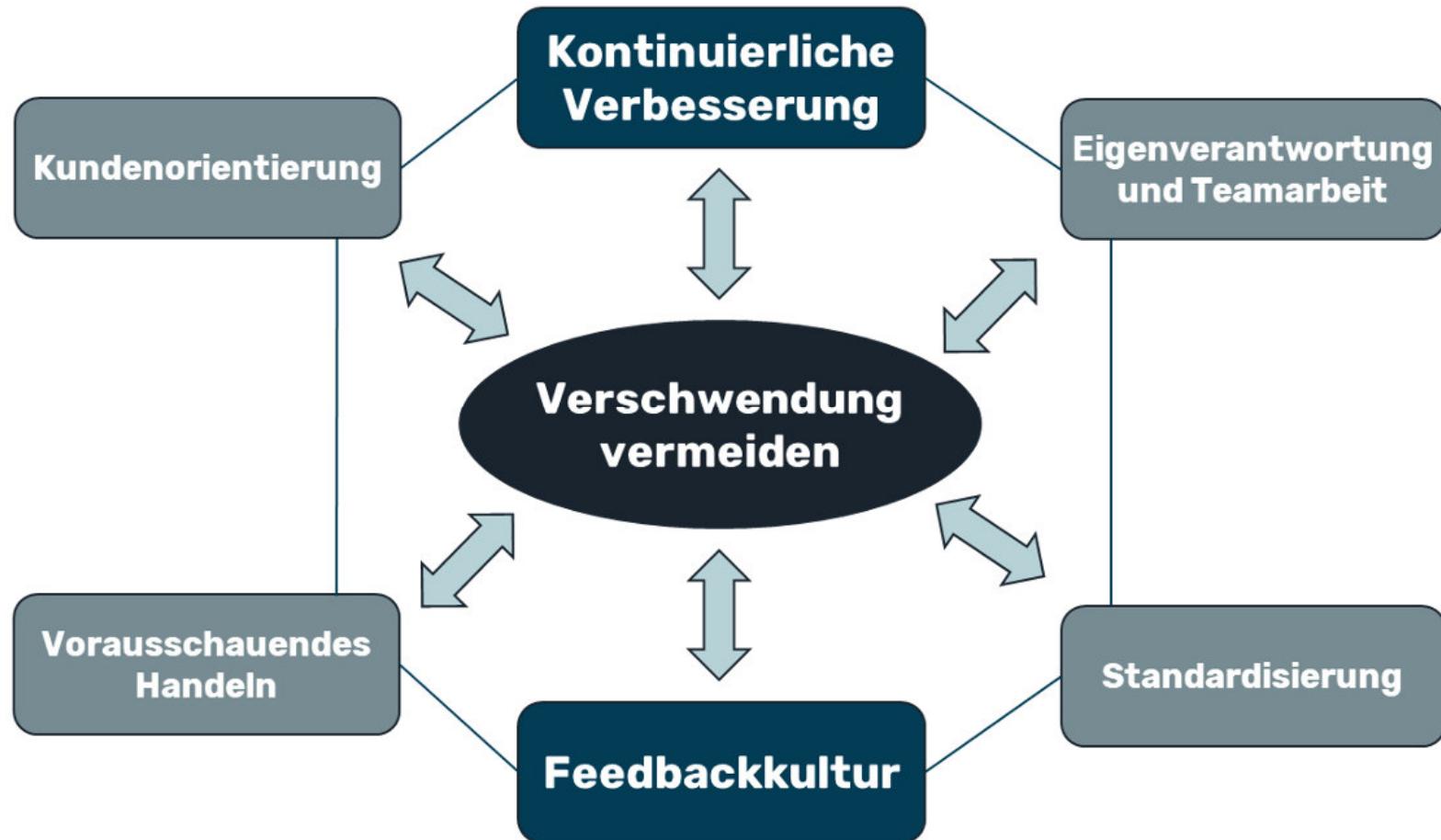
Was ist **Lean-Management**?

„Im Lean Management wird Verschwendungen vermieden. So werden Prozesse effizienter und Unternehmen erfolgreicher.“

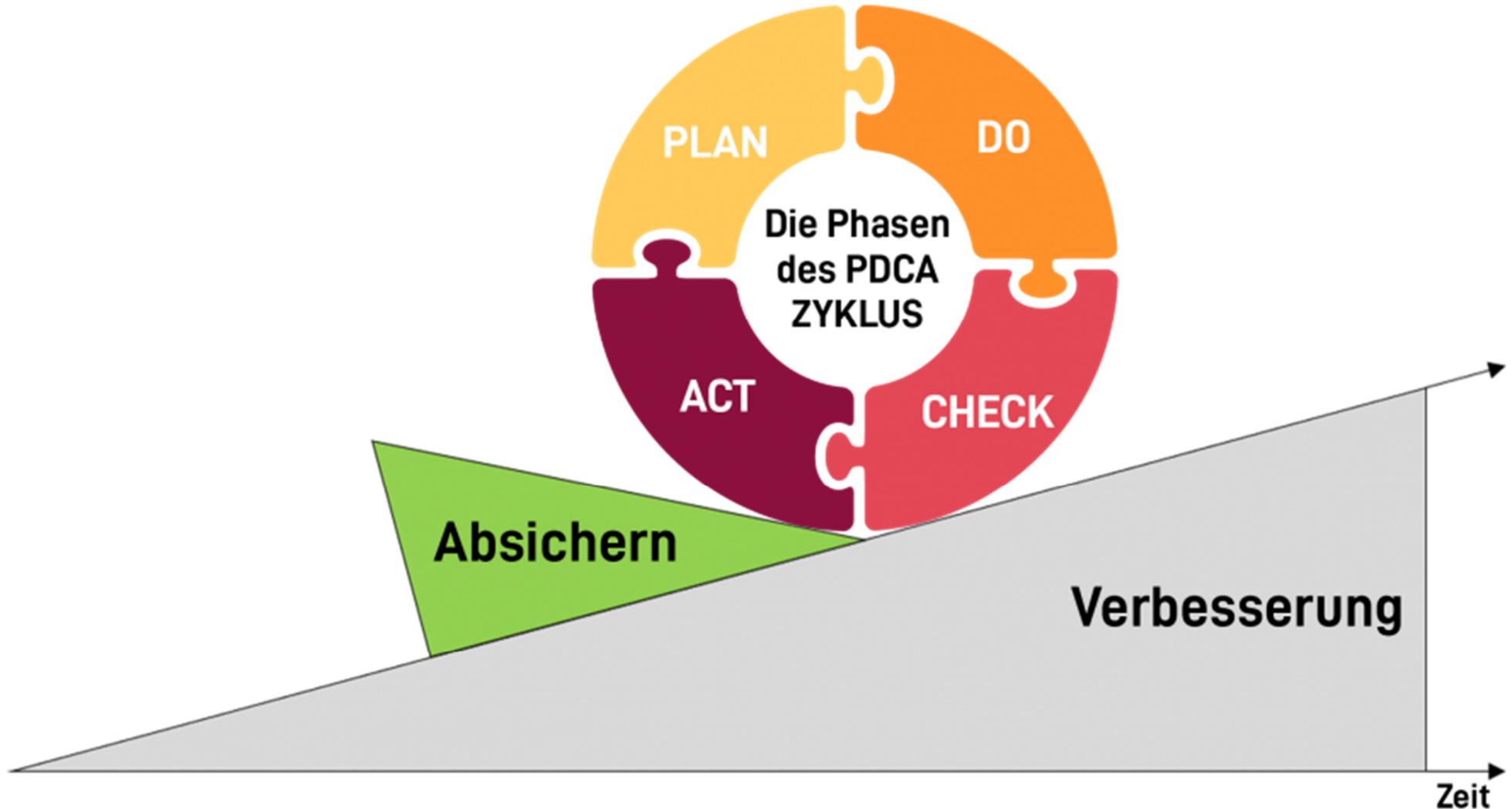
Lean-Management-Methoden:

Prozesse optimieren - Effizienz steigern

Lean Management



Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)



Das betriebliche Vorschlagswesen

Ideenmanagement



Egal wie es in ihrem Unternehmen umgesetzt wird, vieles spricht für das Ideenmanagement, denn es

fördert Innovation

deckt Kostenersparnisse auf

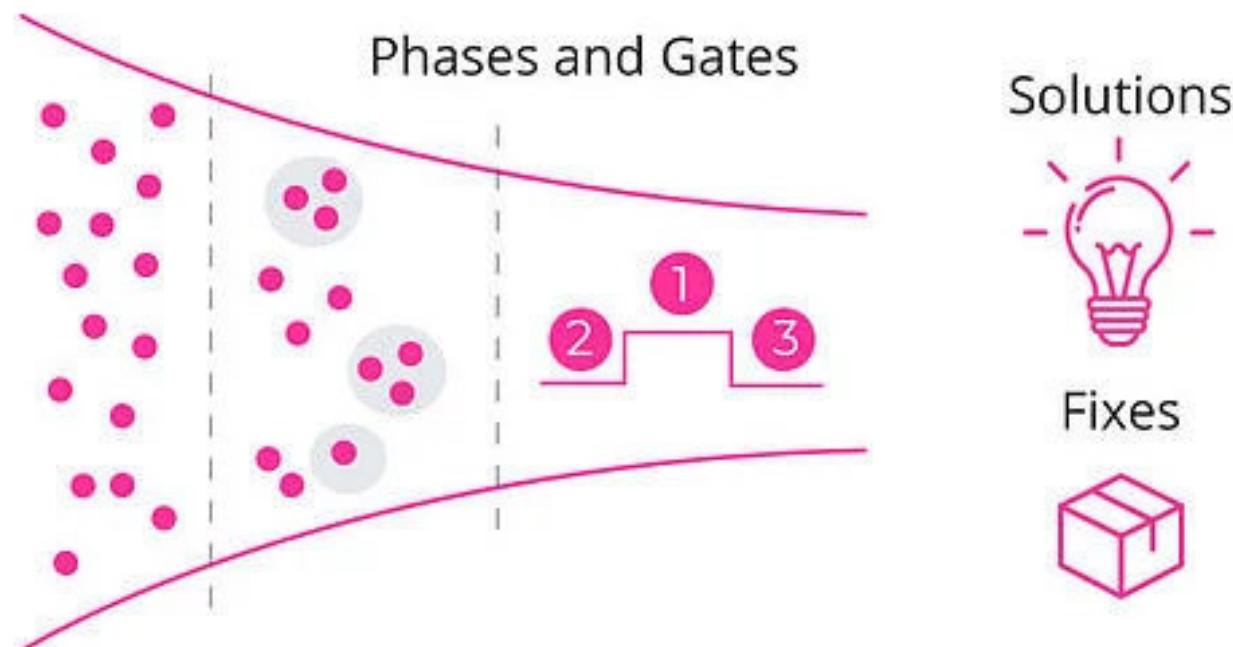
steigert die Mitarbeitermotivation durch eine engere Beteiligung

führt zu einer offenen Unternehmenskultur

Das betriebliche Vorschlagswesen

Warum so viele Ideen scheitern

Ideenmanagement



Agiles Management: Beispiel Design Thinking





Steps in Business Process Reengineering

Radikale Methode zur Restrukturierung des Unternehmens

Methode sowohl zur Steigerung der Transformationseffizienz als auch zur Verbesserung der Effektivität durch konsequente Kundenorientierung.

Business Process Reengineering

Das BPR gilt als bekannteste radikale Methode der Umstrukturierung und gliedert sich in den Werkzeugkasten der Prozessoptimierung ein.

Die Prozessmethode BPR basiert auf vier Grundaussagen:

Das Business Process Reengineering orientiert sich an den kritischen Geschäftsprozessen.

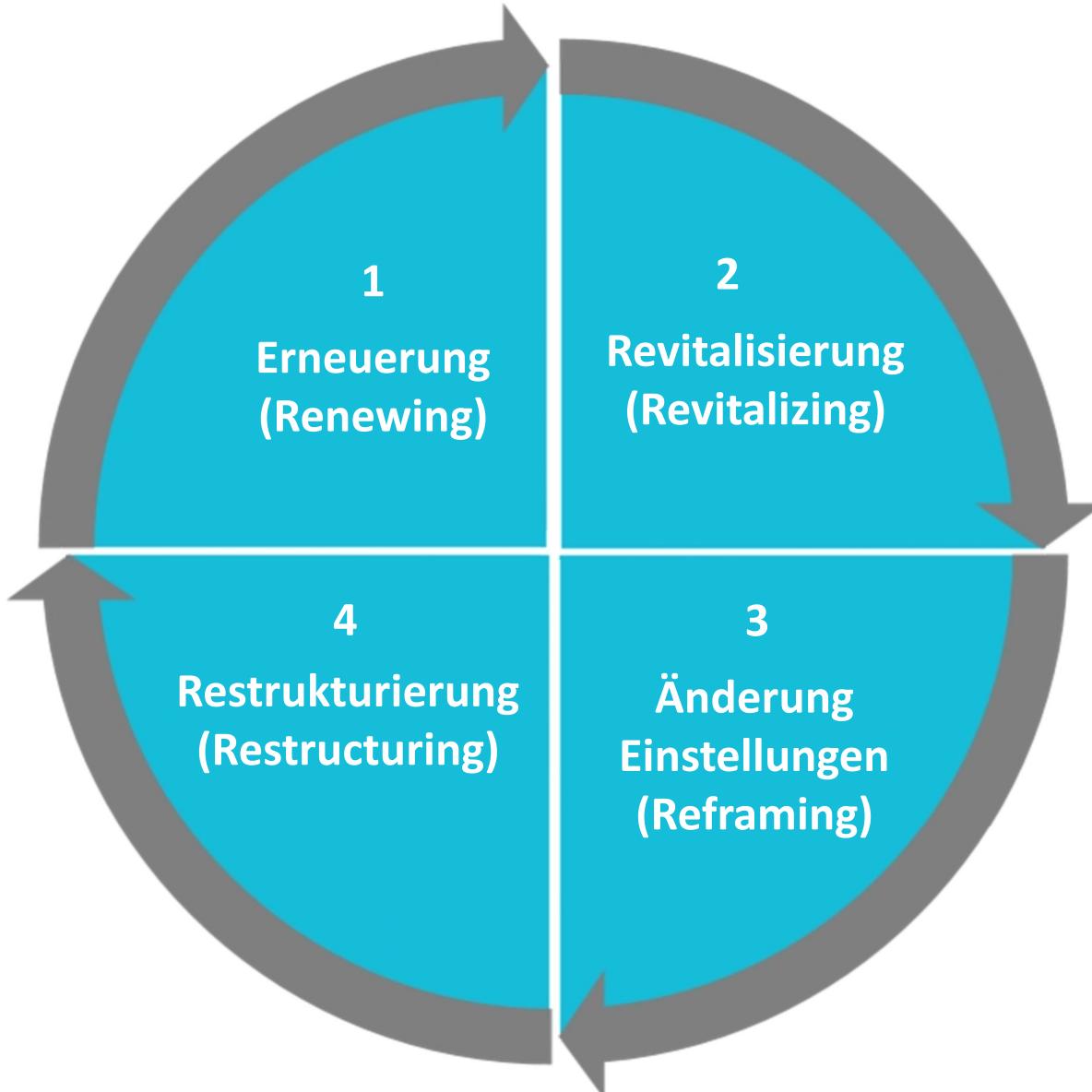
Sämtliche Geschäftsprozesse richten sich auf Kundenbedürfnisse aus.

Das Unternehmen konzentriert sich auf seine Kernkompetenzen.

Aktuelle digitale Informationstechnologien unterstützen die Prozesse.

Business Process Reengineering

Anzustreben ist eine **Optimierung von mehr als 30% der Zielgrößen** Qualität, Zeit, Kosten und Service.



Business Process Reengineering

1. Erneuerung (Renewing):

In der ersten Phase sind die Mitarbeiter des Unternehmens in den Prozess einzubinden. Hierbei finden Schulungen für die Mitarbeiter statt, um Sie organisatorisch gezielter in den Unternehmensprozess einzubinden.

2. Revitalisierung (Revitalizing):

In dieser Phase analysiert das BPR die Prozesse. Hierbei findet eine Prozessanalyse statt und ein IST-Stand wird skizziert, um ein Potential für die Optimierung zu erkennen. Gleichzeitig sind Kernprozesse zu identifizieren und im BPR auszuwerten. In einem weiteren Schritt entsteht ein SOLL-Konzept, welches die bestehenden Prozesse effizienter gestaltet und dafür umstrukturiert und optimiert.

3. Einstellungsänderungen (Reframing):

Die dritte Phase im BPR beschreibt die Anpassung der vorherrschenden Denkmuster der Mitarbeiter. Neue Methoden und Einstellungen werden im Unternehmen etabliert.

4. Restrukturierung (Restructuring):

Abschließend kommt es zur Umsetzung der neu gestalteten Prozesse. Des Weiteren ist eine Überwachung der Zielerreichung notwendig, um gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können.

Business Process Reengineering



Bei einem Business Process Reengineering wird die Ablauf- und Aufbauorganisation eines Unternehmens im Hinblick auf deren strikte Orientierung an wertschaffenden Geschäftsprozessen analysiert.

Der wertschaffende Geschäftsprozess (Kernprozess) wird zum zentralen Strukturierungskriterium der Organisation. Ziel ist es zuvorderst die Zahl der organisatorischen Schnittstellen zu minimieren. Welche unserer Prozesse haben für den Kunden einen Wert, welche können eliminiert werden?

Es reicht im Business Process Reengineering allerdings nicht aus, nur die vorhandenen Abteilungen zu reorganisieren und überkommene Abläufe zu optimieren; vielmehr ist eine **völlige Neugestaltung der wesentlichen Unternehmensprozesse** notwendig, d.h. jener Tätigkeiten, die zusammengenommen einen Wert für die Kunden schaffen.

BPR bildet dafür auch die Aufbauorganisation von Grund auf neu, ohne dabei Rücksicht auf vorhandene Mitarbeiterstrukturen und Qualifikationen zu nehmen. Das vorhandenen Personal muss sich an die neue Struktur durch qualifizierende Schulung anpassen oder das Unternehmen verlassen.

Ausgangspunkt des Business Process Reengineering ist eine radikale Neuorganisation sowohl der Aufbau- als auch der Ablauforganisation optimiert in Hinsicht auf Effizienz. Die Prozesse werden mit einem klaren Fokus auf einer konsequenten Orientierung am Wert für den Kunden neustrukturiert, um so die Effektivität zu steigern.

Business Process Reengineering

Vor- und Nachteile von BPR

Grundsätzlich bietet diese Prozessmethode zahlreiche Vorteile:

Kundenorientierung im Mittelpunkt.

Verwendung von neuen Informations- und Kommunikationstechniken.

Betrachtung der Prozesse als Gesamtheit.

Senkung von Durchlaufzeiten und Kosten bei gleichzeitiger Steigerung der Qualität.

Verringerung von Schnittstellenproblemen, da sich die Organisation von einer funktionalen in eine prozessorientierte Struktur wandelt.

Ganzheitliche Betrachtung des Unternehmens inklusive der Einstellung der Mitarbeiter.

Business Process Reengineering

Vor- und Nachteile von BPR

Nachteile und Risiken dieser Prozessmethode:

Auch gut funktionierende Strukturen muss man eventuell aufbrechen.

Nicht jeder Mitarbeiter wird ein Reframing mitmachen.

BPR führt häufig zum einen zu großem Personalabbau und zum anderen zu einer veränderten Personalstruktur.

Es wird zu erheblichen Widerständen bei den Mitarbeitern kommen.

Die Prozessphasen des BPR dauern lange – Erfolge sind daher meistens erst spät zu erkennen.

Die Prozessorientierung ist nicht für jedes Unternehmen sinnvoll.

Ein Scheitern des BPR bedeutet evtl. auch das Ende des Unternehmens

Business Process Reengineering

Fazit

Aufgrund der genannten Risiken ist zu empfehlen, die Durchführung der Prozessmethode im Vorfeld detailliert zu prüfen und in ihrer radikalen Form nur anzuwenden, wenn das Unternehmen im Überlebenskampf keine Alternative mehr sieht.

Das Business Process Reengineering ist eine umfassende Methode, um nicht nur die Prozesse, sondern auch die Denkmuster des Unternehmens zu verändern und so zu verbessern. Wenn das BPR gelingt, dann wird das vorhandene Potenzial der Organisation tatsächlich freigelegt und in der Folge deutlich effizienter genutzt.

Wenn das BPR im Unternehmen angewendet wird, sollte es unbedingt mit anderen Methoden der Prozessoptimierung wie Lean Management kombiniert werden, um die erreichten Verbesserungen zunächst nachhaltig zu stabilisieren und dann an Veränderungen stetig anzupassen.

Wenn man aber eine radikale Neustrukturierung aller Prozesse zur deutlichen Effizienzsteigerung erreichen will oder muss, dann ist das Business Reengineering eine geeignete Methode.

Insbesondere problematisch ist bei einem BPR, neben dem Risiko des Scheiterns, dass für das Gelingen des Business Reengineering unverzichtbare Reframing der Mitarbeiter.



Globalisierung und Internationalisierung

Internationale Verflechtungen nehmen zu, und zwar zwischen Individuen, Gesellschaften, Institutionen und Staaten.



Globalisierung ist ein Prozess, in dem "Ereignisse in einem Teil der Welt zunehmend Gesellschaften und Problembereiche in anderen Teilen der Welt berühren" (Wichard Woyke).

Die natürlichen **Grenzen von Zeit und Raum** spielen in vielen Bereichen eine immer geringere Rolle.

Die **Kosten** für den Transport von Informationen, Menschen, Gütern und Kapital über den gesamten Erdball hinweg sind drastisch gesunken

Globale **Kommunikationsmöglichkeiten** können immer günstiger und schneller genutzt werden

Transnationale Unternehmen bzw. „**Global Player**“, sind dadurch definiert, dass sie in mehreren Staaten Niederlassungen haben, produzieren und verkaufen.

Globale Umweltprobleme sind solche, die sich nicht auf Staatsgebiete eingrenzen lassen.

Im **Internet** gibt es praktisch keine staatlichen Grenzen.



Unter Multilateralismus wird die grenzübergreifende Zusammenarbeit mehrerer Staaten bei der Lösung von politischen, gesellschaftlichen oder technischen Problemen verstanden.

Ziel ist es u.a. durch wirtschaftliche Verflechtung und Abhängigkeit eine kriegerische Auseinandersetzung möglichst unmöglich zu machen.

ENDE Teil 6