

BPR (Business Process Reengineering)

Inhaltsverzeichnis:

Definition	2
Komponenten, Elemente	3
Merkmale	3
Notwendigkeit (Gründe für BPR)	4
Ziele (Quantensprung)	4
Kritische Erfolgsfaktoren	5
<u>“Prozess“</u>	5
<u>Arten von „Prozesse“</u>	5
<u>“Prozessdenken“</u>	6
<u>“Prozess-Management“</u>	6
<u>“Prozess-Management-Zyklus“</u>	6
<u>“Prozess-Manager“</u>	7
<u>“Kernkompetenzen“</u>	7
<u>“Kernprozess“</u>	7
<u>“Supportprozess“</u>	7
<u>“Make-or-Buy“ im Zusammenhang mit Prozessen</u>	8
BPR-Bereiche	8
Aktivitäten	8
Phasenübergreifende Aktivitäten	9
IT-Rollen im BPR	9
Vorgehen BPR	10
Vorgehen Promet-BPR	11
Methode: <u>Promet-BPR</u> (<u>Projektmethode</u> für BPR)	11
Vergleich: BPR mit Optimierung	12
Abgrenzung (mit TQM, Lean Mgmt)	12
BPR-Tools	12
IT-Wandel (Vergangenheit)	13
IT-Trends (Zukunft)	13

BPR (Business Process Reengineering)

Definition

BPR

BPR ist fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen / wesentlichen Unternehmensprozessen.

Prozess

Prozess ist eine bestimmte Menge von Aufgaben, die in einer vorgegebene Ablauffolge zu erledigen sind. Seine Wertschöpfung entsteht durch Leistungen an andere, interne/externe Prozesse.

Bsp. Bereitstellung der Ware oder Beratung des Kunden

Aufgabe

Aufgabe ist eine betriebliche Tätigkeit mit einem definierten Ergebnis, das zur Leistung des Prozesses beitragen soll. Sie wird in Prozessen eingesetzt und durch Org.Einheiten und Applikationen realisiert.

Leistung

Ergebnis der Wertschöpfung eines Prozesses

Applikation

Applikation ist eine Zusammenfassung computerisierter Arbeitsgänge, umfasst eine Gruppe logischer Transaktionen, die thematisch zusammengehören.

KEF (kritische Erfolgsfaktor)

KEF ist ein erfolgsentscheidendes Merkmal eines Prozesses. KEF wird von der Geschäftsstrategie abgeleitet und durch Führungsgrößen operationalisiert.

Führungsgrößen

Führungsgrößen sind operationalisierte Merkmale eines Prozesses. Sie werden von den KEF des Prozesses abgeleitet. Sie sind für Steuerung der Prozesse. (ProzessMgmt)

Vorteile: direkter täglicher Bezug für MA (Mitarbeiter)
MA weiss: Arbeitsqualität → positive FG
MA zum Prozessdenken motiviert → Leistung
Steuerung, Massnahmen von FG ableiten

BPR (Business Process Reengineering)

Komponenten, Elemente

Fundamentales Hinterfragen

Warum machen wir die Dinge, die wir tun? → Effektivität

Wie (Art und Weise) machen wir diese Dinge? → Effizienz

Radikales Umsetzen

Völlige Neugestaltung, nicht nur Verbesserung/Erweiterung

Prozess-Sicht

Prozess = Bündel von Aktivitäten (mit Inputs), das für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugt. → Kundenorientiert

Informationstechnologie

IT ermöglicht alte Regeln zu brechen und neue Arbeitsweisen aufzubauen. (nicht nur Automatisierung/Elektrifizierung)

Mensch

menschenbezogene Aspekte: Kulturkreis berücksichtigen
Job Enrichment, Job Enlargement einbeziehen

Merkmale

- Fundamentales Hinterfragen der Nutzung von IT-Potential
 - Kernprozesse neu modellieren, Nebenbereiche outsourcen.
 - Kundenorientiertes Prozessdenken → Quantensprünge ermöglichen
 - Suche nach neuen Lösungsansätzen (anstelle von Optimierung)
 - BPR ist eine betriebswirtschaftliche Idee, Methode, Vorgehensart mit Verwendung der Tools zum Redesign und Prozessmodellierung.
 - BPR geht von keinerlei Annahmen aus. BPR konzentriert sich auf SOLL.
 - Quantensprung strebt Faktor 10 (hingegen „Optimierung“ nur 10% anstrebt)
-

BPR (Business Process Reengineering)

Notwendigkeit (Gründe für BPR)

Wettbewerbsdruck

- Globalisierung
- Deregulierung
- Welweite Rezession
- Kürzere Produktlebenszyklen
- Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt
- Kundenorientierung
- Qualitätsansprüche

Technologische Dynamik

- Neue Informationstechnologie (IT)
- Brachliegende Möglichkeiten für eine Neugestaltung
- Preis-Leistungsverhältnis der IT
- Abhängigkeit von der IT
- Reifegrad der IT
- Strategischer IT-Einsatz
- IT als Auslöser für neue Möglichkeiten und Umgestaltung

Organisationsdruck

- Komplexität durch hohe Arbeitsteilung
- Bisherige Ausrichtung auf stabiles Umfeld
- Hierarchieorientierung
- Wertewandel
- Ausbildungsstand der Belegschaft
- Neue Arbeitsformen
- Straffung des Betriebsablaufes
- Viele Schnittstellen innerhalb / ausserhalb des Betriebes
- Inadäquate Arbeitsorganisation

Ziele (Quantensprung)

Produktivität steigern

- Kosten
- Qualität
- Service
- Zeit

Wettbewerbsfähigkeit steigern

- Kundenorientierung
-

BPR (Business Process Reengineering)

Kritische Erfolgsfaktoren

- Top-Management
 - Mitarbeiter/-in
 - Klare Zielsetzung
 - Methode
 - Externer Berater
 - Einbezug Betroffene
 - Wettbewerbsdruck
-

“Prozess“

Ein Geschäfts-Prozess (Business Process) ist Bündel von Aktivitäten, was ein/mehrere Inputs benötigt und für den Kunden ein materielles/immaterielles Ergebnis von Wert erzeugt. → **Vorgang der Wertschöpfung (Transformation)**

Aus abstrakten „Geschäftsprozessen“ lassen sich „operative Prozesse“ ableiten.

Arten von „Prozesse“

Kernprozesse (Leistungsprozesse)

- Leistungen aus Kernkompetenzen, Kundenbedürfnisse ableiten.
- Leistungen analysieren und Leistungsprozesse ableiten. (**wertschöpfende Prozesse**)

Supportprozesse (Unterstützungsprozesse, Führungsprozesse)

- Interne Unterstützungen in Form von Aufgabenketten. (**unterstützende Prozesse**)
-

BPR (Business Process Reengineering)

“Prozessdenken“

Alte Denkweise

- Einzelne Prozesse orientieren sich nach Organisation (nach Funktionen/Abteilungen) → Suboptimale Systeme
- Suboptimal = einzelne Einheiten sind optimiert, aber das übergeordnete Ganze (gesamte Prozess) läuft nicht optimal
- Traditionelle, funktionale Arbeitsteilung (Top-Down-Ansatz)
- Stelle = Zusammenfassen von gleichen Aufgaben zu spezialisierten Abteilungen
- Es gibt funktionale Barrieren zwischen der Abteilungen

Neue Denkweise

- Prozess läuft quer zur bestehenden Organisation
 - Funktionale Aufbauorganisation (sind vertikal) sollen um 90 Grad in Richtung der horizontale Prozesse gedreht werden.
 - Kundenorientiertes, ganzheitliches Denken in Prozessen über Abteilungsgrenzen
-

“Prozess-Management“

Prozessentwicklung

- Analyse, Modellierung bzw. Redesign des Prozesses inklusive Animation/Simulation.
- Verwendung von Analyse- und Kreativitätstechniken
- Fokus auf durchgängiger, schlanker Prozess (effektiv, effizient) von Kunde zu Kunde (end-to-end)

Prozessausführung

- Kundenorientierte Prozessdurchführung durch eine Prozess-Leistungs-Transparenz = Steuerung, Protokollierung
 - Verwendung von Techniken und Tools: Monitoring, Messsysteme, Prozesskennzahlen, Prozessausführungs-Informationssystem (PFIS)
 - Triage = Segmentierung des Prozesses in 3 Teilprozesse:
1. Standard-Fälle, 2. Problemfälle 3. Schwierige Fälle
Ein Geschäftsfall wird je nach Komplexität in einem andere Teilprozess ablaufen.
-

“Prozess-Management-Zyklus“

- Modellierung, Analyse (inklusive Animation, Simulation)
 - Umsetzung, Steuerung
 - Administration (Protokollierung, Feedback)
-

BPR (Business Process Reengineering)

“Prozess-Manager“

- Hat die gesamte Verantwortung für einen ganzen Prozess vom Anfang bis zum Ende (Kunde bis Kunde)
 - **Case-Owner** für einfachere Prozesse, **Case-Team** für komplexen Prozesse
-

“Kernkompetenzen“

- Einzigartige, bei der Konkurrenz nicht vorhandene Ressourcen (oder Fähigkeiten), die für den Kunden einen wahrnehmbaren Zusatznutzen bewirken.
 - Sind wissenbasiert, beschränkt handelbar, schwer imitierbar, schwer substituierbar (schwer ersetzbar).
 - Beispiele:
 - Canon: Miniaturisierung von Produkten
 - Sony: Innovationsfähigkeit
 - Honda: Vertriebssystematik
-

“Kernprozess“

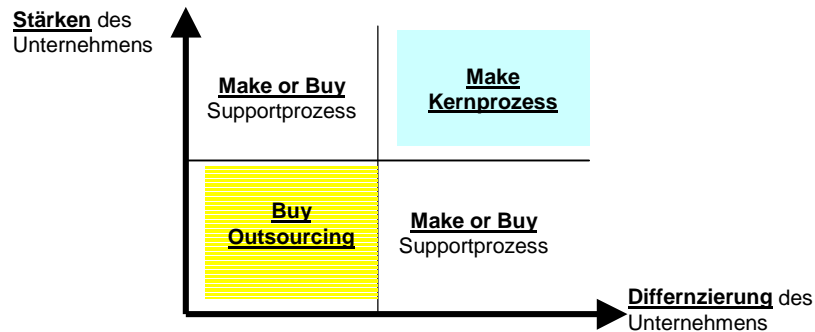
- Geschäftsprozesse, die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung sichern.
 - Verknüpfung von Aktivitäten, Entscheidungen, Informationen, Materialflüsse zur Wertschöpfung
 - Sie leiten sich aus „Kernkompetenzen“ ab.
 - Wichtigste Kernprozesse: (10 bis max 20 Kernprozesse)
 - Produkten-Entwicklung
 - Produkte an Kunden liefern
 - Kunden-Beziehungen pflegen
 - ...
-

“Supportprozess“

- Prozesse, die reibungslose Abwicklung der „Kernprozesse“ unterstützen.
-

BPR (Business Process Reengineering)

“Make-or-Buy“ im Zusammenhang mit Prozessen



Die Entscheidung für „Make or Buy“ hängt von Unterscheidung ab, ob ein Prozess Kern- oder Support-Prozess ist. Diese Unterscheidung ist schwierig, weil dieser Eigenschaft im Verlauf der Zeit dynamisch ändern kann. Kernprozess ↔ Supportprozess

BPR-Bereiche

Idee

Quantensprung durch fundamentales Hinterfragen die Nutzung des IT-Potentials

BPR-Vorgehen

Unterstützung der Vorgehensphasen mit den entsprechenden Techniken. (Systematisches Vorgehen)

BPR-Tools

Tools zum Redesign und zur Modellierung

Aktivitäten

1. Aus der Strategie zu den Prozessen

- Aus der Strategie die Prozesse ableiten.
- Rückkopplungen sind möglich: aus innovativen Prozessentwurf kann neues strategisches Potential entdeckt werden.

2. Aus der Prozessen zu den Informationssystemen

- Anforderungen an ein Informationssystem formulieren
Bsp. für Möglichkeiten:
 1. SW selbst entwickeln: Individual-SW
 2. Einsatz von Workflow-Mgmt-Systeme (zur Prozesssteuerung)
 3. Einsatz von Standard-SW
-

BPR (Business Process Reengineering)

Phasenübergreifende Aktivitäten

Change Management

- Wandel der Arbeitswelt aus der Sicht der Betroffenen
- Aus den „Betroffenen“ „Beteiligte“ machen
- Offene Kommunikation

Projekt Management

- BPR-Vorgehensmodell hat Ähnlichkeiten mit der Abwicklung der normalen IT-Projekten

Dokumentation

- Sämtliche Aktivitäten, Ergebnisse im Verlauf eines BPR-Projektes festhalten
 - Dadurch wird Projektkoordination vereinfacht: Phasen und Schlussdokumente erstellen
 - Aufbau der Wissensbasis für nächste BPR-Projekte
-

IT-Rollen im BPR

Facilitator

- IT als **Erleichterer**:
- Direkte Unterstützung des BPR-Prozesses
- IT-Analyse-, Modellierungs-, Simulationswerkzeuge

Enabler

- IT als **Ermöglicher**:
- Wenn die IT-Potentiale ein BPR auslösen.
- IT ermöglicht neue Arbeitsweisen

Inhibitor

- IT als **Verhinderer**:
- Falls für ein BPR die benötigte IT fehlt, dann wird IT zu Verhinderer einer innovativen Lösung.

Implementor

- IT als **Umsetzer**:
- Umsetzung von Prozessmodellen in lauffähige Prozesse.
- Durch CASE-Tools oder Workflow-Management-Systeme

Supporter

- IT als **Unterstützer**:
 - IT-Unterstützung des ablaufenden BPR-Prozesses
 - Umfassende BPR-Tools wie ARIS
-

BPR (Business Process Reengineering)

Vorgehen BPR

- 1. Anstoss** (Unternehmung)
 - Situationsanalyse: Eruiieren der Probleme und Ursachen
 - Vision skizzieren (siehe „Prozessvision“ im Vorgehen von Promet-BPR, bei Makro-Entwurf)

 - 2. Organisation** (Unternehmung)
 - Infrastrukturen erhalten/aufbauen
 - Leute mobilisieren
 - Finanzielle Mittel bereitstellen
 - Sofortmassnamen
 - Offene Kommunikation

 - 3. Positionierung** (Unternehmung)
 - Geschäftliche Ziele grundsätzlich hinterfragen
 - SWOT-Analyse (Stärken-Schwächen/Chancen-Risiken)
 - Kosten-Nutzen-Rechnung
 - Kunden-Befragung
 - Strategien aufstellen, Ziele festlegen (aufgrund Kernkompetenzen)

 - 4. Diagnose** (Prozess)
 - Ein Spezifischer Prozess auswählen, anlaysieren
 - Ein grobes Verständnis für bestehende Prozesse erlangen
 - Analyse mit „Wertschöpfungsketten“ und „Kennzahlen“ unterstützen

 - 5. Redesign** (Prozess)
 - Induktive (von Einzelnen zum Allgemeinen), kreative Denkweise
 - In die Zukunft gerichtetes Prozessdenken
 - Spätere Prozessmanager beteiligen

 - 6. Umsetzung** (Prozess)
 - Durch einen Protypen erste Erfahrungen sammeln
 - Unterstützende Infrastrukturen entwickeln, vorbereiten
 - Prozessorganisation festlegen

 - 7. Einführung** (Prozess)
 - Anpassen der vorhandenen Aufbaustruktur an neuen Prozess (**ProzessMgmt**)
 - Offene Kommunikation und begleitende **“Change-Mgmt“**
 - Massnahmen im Bereich der „Unternehmenskultur“
 - Ende des BPR-Projektes klar kommunizieren

 - 8. Optimierung** (laufender Prozess nach Projektende)
 - Permanente neue, kleinere Anpassungen = Prozess-Optimierung = Business Process Improvement (BPI)
 - Optimierung durch Prozess-Controlling (von ProzessMgmt)
-

BPR (Business Process Reengineering)

Vorgehen Promet-BPR

1. Vorstudie

- Identifikation, Abgrenzung der Prozesse
- KEF (kritische Erfolgsfaktoren) definieren
- Geschäftsstrategie ergänzen

2. Makro-Entwurf

- **Prozessvision** definieren durch:
 - Know-how der MA
 - Benchmarking (Konkurrenz-Vergleich)
 - Beispiele in eigenen/fremden Branchen
 - Geschäftsstrategie
 - Möglichkeiten der IT
 - Brainstorming/Kreativitätstechniken
- Prozessleistungen überprüfen
- Ablauf festlegen

3. Mikro-Entwurf

- Ablauf detaillieren
- Prozesskosten ermitteln
- Instrumentierung, Institutionalisierung der Prozessführung
- Führungsgrößen, Prozessziele festlegen
- Prozesszirkel einsetzen (alle beteiligte MA am Prozess)
- Berichtswesen aufbauen

4. Umsetzung

- Ablauf realisieren
- Führungsgrößen permanent überwachen (im Hinblick auf Prozessziele)

Methode: Promet-BPR (Projektmethode für BPR)

Ziele:

- grundsätzliche Neugestaltung von Prozessen
- Aufbau eines Prozessführungssystems.

Rollen: (SE rot S.307)

- Prozessausschuss
 - Prozessmanager
 - Prozesszirkel
 - Prozeszentwurfsteam
-

BPR (Business Process Reengineering)

Vergleich: BPR mit Optimierung

	<u>BPR</u>	<u>Optimierung</u>
<u>Auslöser:</u>	Veränderungsbedarf	Anpassungsbedarf
<u>Ziel:</u>	Quantensprung	Verbesserung, Kosten sparen
<u>Vorgehen:</u>	Revolutionär	Evolutionär
<u>Risiko:</u>	hoch	moderat, gemässigt
<u>Objekt:</u>	Prozesse	innerhalb einer Funktion
<u>IT-Rolle:</u>	Tragend, auslösend	Automatisierung, Rationalisierung
<u>Durchführung:</u>	Projektform	Institutionalisiert, Ad-hoc (Change Management)

Abgrenzung (mit TQM, Lean Mgmt)

Total Quality Management TQM:

Prozessdenken ist im TQM stark ausgeprägt, aber befasst sich vor allem mit der Optimierung auf laufenden Prozessen

Lean Mgmt:

Die Idee „Just in time“ von Produktion auf allen Bereichen des Betriebes ausweiten. BPR ist umfassender.

BPR-Tools

Zeichnungsunterstützung

- nur grafische Darstellung: „**Freelance**“, „**Powerpoint**“

Organisationseinzelaufgaben

- Tool für einzelne Aufgaben eines Organisators
- Bsp. Ablauf erfassen, darstellen: „**Ablauf-Profi**“

Umfassende BPR-Tools

- Erfassung, Darstellung, Analyse, Auswertung, Animation, Simulation, Entwurf, Modellierung, Organisation, Dokumentation, Schulung
 - Sichten: Prozesse, Funktionen, Daten, Organisation
 - Bsp. **ARIS**
-

BPR (Business Process Reengineering)

IT-Wandel (Vergangenheit)

Elektrifikation:

Automatisieren der manuellen Arbeit
70er Jahre, Technikorientiert um Aufgabe abzuwickeln

Optimierung:

Rationalisierung des IT-Einsatzes ohne Reorganisation
80er Jahre, Datenorientiert um Abteilung zu unterstützen

Potentialnutzung:

IT als Träger des BPR → Prozesse neu gestalten
90er Jahre, Informationenorientiert um Kundenorientierte
Prozesse zu ermöglichen

IT-Trends (Zukunft)

Infrastruktur

- Erneuerung der IT-Infrastruktur → um IT-Potentiale ausschöpfen: Bsp. „**Client-Server-Technologie**“

Koordination / Kooperation

- Koordination der Geschäftsprozesse, neue Formen der Kooperation: Bsp. „**Workflow-Management-Systeme**“

Multimedia

- IT für neue Medien wie Bild, Video, Sprache: Bsp. „**Imaging**“ (Image Processing)

Know-how-Mgmt

- Um Aufbau, Nutzung, Pflege von Geschäftswissen zu verbessern: Bsp. „**Expertensysteme**“
„**Prozessführungsinformationssysteme**“ (PFIS)

Durchdringung

- Neue private, geschäftliche Einsatzbereiche
-