

Business Process Management innovativ einfach.

Geschäftsprozesse optimieren: Warum eigentlich nicht?

Franz Weige · BPM21 GmbH

Globale Konkurrenz und scharfer Wettbewerb: Die Wissensriesen und Realisierungszwerge der Geschäftsprozesse

Die öffentliche Diskussion erhitzt sich an den im internationalen Vergleich zu hohen Arbeitskosten, die insbesondere für den Standort Deutschland als wettbewerbsnachteilig angeprangert werden. Der Aspekt der Produktivität - genau genommen eine Kerngröße der Arbeitskosten - bleibt dabei gerade in einem Bereich regelmäßig unbeachtet: die Produktivität in den Büros der Unternehmen (und staatlichen Verwaltungen). Im Vergleich zur Fertigung hat sie sich jahrzehntelang kaum gesteigert.

Zu viele papierbasierte manuelle Schritte zwischen bereits digitalisierten Teilprozessen kosten in den Verwaltungen der Unternehmen Geschwindigkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit. 30 – 40 % der Arbeitszeit in deutschen Büros entfallen auf manuelle Dokumentenverwaltung (laut einer Untersuchung der Marktanalysten von Gartner). Diese ließe sich mit elektronischen Dokumenten um 70 % reduzieren – ein Potenzial von umgerechnet 55 Milliarden Euro für die Steigerung der Produktivität in Deutschland. Papier ist somit der Produktivitätsfresser Nummer 1.

Warum? Es stehen doch bereits geeignete Technologien für die unternehmensweite und unternehmensübergreifende digitale Dokumentenabwicklung zur Verfügung. Man stelle sich vor, in der Fertigung von Autos oder PC's würden nicht alle verfügbaren Mittel zum Produktivitätsfortschritt eingesetzt. Es wären Luxusgüter für die „oberen Zehntausend“ unserer Gesellschaft geblieben.

Warum werden die Verwaltungsprozesse in den Büros nicht ebenso bedacht und behandelt, wie die Fertigungsprozesse in den Fabriken seit über 100 Jahren? Dort findet eine beständige Suche nach Verbesserungsmöglichkeiten und eine konsequente Umsetzung der Ergebnisse statt.

Man erinnere sich noch an die Zeiten des Herrn Lopez von VW, der mit drakonischen Mitteln seine Zulieferer zu Preis- und Kostensenkungen zwang. Nicht umsonst werden heute die Prozesse in der Automobilindustrie zwischen Lieferanten und Kunden fast zu 100 % per EDI abgewickelt. Im Handel liegt dieser Anteil durch den Druck niedriger Margen immerhin schon zwischen 60 und 70 %.

Warum werden die Verwaltungsprozesse in den Büros nicht ebenso bedacht und behandelt, wie die Fertigungsprozesse in den Fabriken seit über 100 Jahren?

Zu viele papierbasierte manuelle Schritte zwischen bereits heute digitalisierten Teilprozessen kosten in den Verwaltungen der Unternehmen noch immer Geschwindigkeit, Qualität und Wirtschaftlichkeit.

Business Process Management innovativ einfach.

Schon in den 70er Jahren gab es Ansätze, die Verwaltungsprozesse unter die Lupe zunehmen. Gemeinkostenwertanalyse gefolgt von Prozesskostenrechnung waren im Prinzip aber nichts anderes als die industrielle Plankostenrechnung von Plaut.

Aber warum haben sie sich nicht in breiter Front durchgesetzt? Weil es nicht gelungen ist, Messgrößen – im Sprachgebrauch der Prozesskostenrechnung die Kostentreiber – als Maßstab für Leistung durchzusetzen. Eine Selbstverständlichkeit in der Fertigung, wo sie in Arbeitsplänen, Stücklisten und Rezepturen gespeichert sind. Es ist aber nicht so, dass es diese Leistungsgrößen im Bereich der Verwaltungen nicht gäbe. Man wehrte sich nur bislang beharrlich, sie zu erfassen und – das ist die eigentliche Crux – sie als Maßstab für die eigene Leistung, ob als Mitarbeiter oder Verantwortlicher, zu akzeptieren.

Den Herausforderungen begegnen: Effizientere Geschäftsabläufe

Welches Potenzial verbirgt sich hinter „Effizienteren Geschäftsabläufen“? Deutliche Verbesserungen sind das Ziel: nicht 3% oder 5 % mehr Effizienz sondern die Verbesserung um den Faktor 2 bis 10.

Beispiel Benchmark für die Kosten Finance & Accounting: Weltspitze 0,45 % vom Umsatz; Durchschnitt 1,04 %. (Hacker Benchmarking & Research 2003)

Utopisch? Völlig unmöglich? Skeptiker und wissende Vorbeischleicher gibt es genug, aber die Erfahrung zeigt: radikale Fortschritte sind machbar. Mit der Gestaltung prozessorientierter Geschäftsabläufe setzen Unternehmen jene Kräfte frei, die sie im Wettbewerb in die erste Startreihe bringen – denn „freisetzen“ heißt gerade im Mittelstand nicht zwangsläufig „auf die Strasse setzen“.

Prozessmanagement muss die Probleme an der Wurzel packen. Das heißt, es muss darum gehen, die Art und Weise, wie gearbeitet wird, von Grund auf zu überdenken und nicht vor der radikalen Frage zurückzuschrecken: Warum tun wir das, was wir heute tun, überhaupt – und warum tun wir es so und nicht anders?

Kernaufgabe des Prozessmanagements ist es, die Zerstückelung der Geschäftsprozesse aufzuheben und die auf viele Abteilungen verteilten Einzelteile wieder zu einem Ganzen zusammenzufügen.

**Benchmark für die Kosten
Finance & Accounting: Welt-
spitze 0,45 % vom Umsatz;
Durchschnitt 1,04 %.
(Hacker Benchmarking &
Research 2003)**

Business Process Management innovativ einfach.

Prozesse verbessern: Ja, aber welche?

Man kann auf diese Frage mit einem radikalen Neuanfang oder mit schrittweisen Verbesserungen reagieren. Ein radikaler Neuanfang setzt folgende Schritte hin zu einem prozessorientierten Unternehmen voraus:

- Prozessbild zur Identifikation und Benennung der Geschäftsprozesse im Unternehmen entwerfen
- Instrumente zur Messung der Prozessleistung einführen
- Analyse und Verbesserung der Schlüsselprozesse vornehmen
- Organisation und Strukturen an die Prozessorientierung anpassen
- Prozessdenken in den Köpfen aller Beteiligten verankern

Wenn es um eine schrittweise Annäherung geht, empfiehlt sich ein Geschäftsprozess im besonderen: die Rechnungsabwicklung. Die Rechnungsabwicklung greift praktisch in allen Abteilungen eines Unternehmens, spannt sich unternehmensübergreifend zwischen Lieferanten und Kunden und vereint alle Technologien, die für radikale Produktivitätssteigerungen von bisher papierbasierten Prozessen zur Verfügung stehen. Erfahrungen aus dem Rechnungsprozess können demnach leicht auf andere übertragen werden.

Die Rechnungsabwicklung greift praktisch in allen Abteilungen eines Unternehmens, spannt sich unternehmensübergreifend zwischen Lieferanten und Kunden.

Der Geschäftsprozess: „Rechnung abwickeln“

Für die moderne Rechnungsabwicklung zwischen Lieferanten und Kunden bestehen heute Verfahren, die vollständig elektronisch und ohne jeglichen Medienbruch ablaufen. Die Nutzen und Vorteile liegen klar auf der Hand:

- Kundenbindung wird erhöht
- Durchlaufzeiten werden verkürzt
- Prozesskosten werden gesenkt
- Sicherheit wird gewährleistet
- Höherer Komfort für alle Prozessbeteiligten
- Innovatives Image
- geringe Einstiegskosten
- Standards sind vorhanden

Business Process Management

innovativ einfach.

Alle rechtlichen Anforderungen wie z. B. für den Vorsteuerabzug und die Betriebsprüfung werden erfüllt. Endgültige Rechtssicherheit besteht bereits seit Anfang 2004 durch Änderungen zum Umsatzsteuergesetz und ein diesbezügliches BMF-Schreiben vom 29. Januar 2004.

Die Rechnungsdaten werden wie üblich elektronisch erzeugt, dann aber nicht mehr ausgedruckt, sondern in einem Standarddatenformat und falls erforderlich zusätzlich als Bilddokument (PDF- Datei) erzeugt. Bevor sie auf elektronischem Wege versandt werden, erfolgt die elektronische Signierung der Rechnungsdaten entsprechend den gesetzlichen Regelungen. Dafür stehen Verfahren für die massenhafte Signatur zur Verfügung.

Der Versand kann direkt per email an den Empfänger erfolgen oder über eine so genannte Consolidator-Plattform - eine netzwerkartige Drehscheibe für elektronische Dokumente, die für eine Verteilung und empfängergerechte Zustellung sorgen muss.

Was bedeutet empfängergerecht? Die Erfüllung der rechtlichen, organisatorischen und wirtschaftlichen Anforderungen. Diese sind im wesentlichen davon abhängig, ob der Rechnungsempfänger buchhaltungspflichtig ist und wenn ja, wie er seine Buchhaltung führt, über welche Archivierungslösungen er verfügt und auf welchem Wege er die Rechnungen bearbeiten will.

Für alle praktisch vorkommenden Konstellationen sind heute Verfahren und Lösungen vorhanden. Und zwar zu Preisen, bei denen Kosteneinsparungen von weit über der Hälfte gegenüber den heute noch üblichen Papierrechnungen realisiert werden.

Schon gehen Unternehmen dazu über, in ihren AGB elektronische Rechnungen zu verlangen. Damit wird die elektronische Rechnung elementarer Bestandteil zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit – für beide Seiten einer Geschäftsbeziehung gleichermaßen: für Lieferanten und Kunden.

Für alle praktisch vorkommenden Konstellationen sind heute Verfahren und Lösungen vorhanden. Und zwar zu Preisen, bei denen Kosteneinsparungen von weit über der Hälfte gegenüber den heute noch üblichen Papierrechnungen realisiert werden.

Franz Weige

franz.weige@bpm21.de