

Der Controlling-Berater

Herausgeber: Gleich/Klein



Band-Herausgeber:
Andreas Klein

Business Development

Controlling von strategischen Wachstumsinitiativen

- > Geschäftsmodelle und Geschäftsfelder entwickeln
- > Wachstumsprojekte planen und steuern
- > Produktinnovation und regionale Expansion
- > Prozessoptimierung und Risikocontrolling

HAUFE.

Inklusive Online-Version

Haufe

Controlling Office



Der Controlling-Berater

Strategische Wachstums- initiativen zum Erfolg führen

Der Controller als Motor der Unternehmensentwicklung

Neue Produkte entwickeln, Prozesse neu gestalten, neue Märkte erschließen – nur wenn dies Management und Mitarbeitern immer wieder gelingt, kann ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein. Doch dies ist leichter gesagt als getan. Hier sind neben Mut und Ideen auch die richtigen Instrumente für Planung und Steuerung gefragt. Genau darum geht es in dem vorliegenden Buch.

Dabei stehen u. a. die folgenden Fragen im Fokus, auf die das Buch Antworten liefert:

- > Welche Bausteine müssen für ein tragfähiges Geschäftsmodell erarbeitet werden?
- > Wie können neue Geschäftsfelder erkannt und entwickelt werden?
- > Wie können Produktinnovationen erfolgreich entwickelt und im Markt eingeführt werden?
- > Wie wird eine regionale Expansion durch Standortanalysen und Gründung von Tochtergesellschaften unterstützt?
- > Welche Instrumente für Planung, Steuerung und Risikomanagement stehen dem Controlling zur Verfügung?
- > Und nicht zuletzt: Nach welchen Kriterien sollte über einen Projektabbruch entschieden werden?

Der Herausgeber:

Dr. Andreas Klein ist Professor für Controlling und International Accounting an der SRH Hochschule Heidelberg sowie als Berater und Referent tätig.

Die Autoren sind Experten aus der Unternehmenspraxis, der Beratung und der Wissenschaft.

www.haufe.de/controlling



ISBN: 978-3-648-03317-3
B1401-0107
CB-Band 26

Inhalt

Kapitel 1: Standpunkt

Das Experten-Interview

Udo Kraus, Andreas Klein 15

Kapitel 2: Grundlagen & Konzepte

Business Development: Bausteine eines Geschäftsmodells

Bert Erlen 23

Business Development: Entwicklung neuer Geschäftsfelder

Bert Erlen 41

Wachstumscontrolling in komplexen Märkten

Mario B. Stephan, Roger Kunz-Brenner 57

Controller als Heiler – Wachstum ohne Innovation macht krank

Walter Schmidt, Herwig Fridag 73

Kapitel 3: Umsetzung & Praxis

Produktentwicklung als effektiver und effizienter Beitrag zu Wachstumsstrategien

Matthias Schmitt 95

Standortanalyse für ein mittelständisches Produktionsunternehmen in Südostasien

Jasmin Burgdorf, Benjamin Zühr, Ina Bilman, Alexander Kaiser 113

Controlling bei Ausgründung technologieorientierter Unternehmen

Andrea Badura, Martin Petschnig 135

Wachstumsstrategien durch Risikomanagement und Risikocontrolling begleiten

Marc Diederichs, Martin Kießler 157

Strategische Unternehmenssteuerung am Beispiel eines Automobilzulieferers

Alexander Sasse, Elisabeth Donath 177

Kapitel 4: Organisation & IT

Mittelfristplanung – Ein missverstandenes Instrument

Guido Kleinhietpaß 197

Gründung einer Tochtergesellschaft in China <i>Matthias von Daacke</i>	209
Supportprozesse als Enabler von Unternehmenswachstum optimieren <i>Robert Paust, Josef Gundel</i>	227
Innovationsplanung als Basis strategischer Innovationssteuerung <i>Frank Ahlrichs</i>	247
Kapitel 5: Literaturanalyse	
Literaturanalyse	269
Stichwortverzeichnis.....	277

Supportprozesse als Enabler von Unternehmenswachstum optimieren

- Supportprozesse wie Personal- oder Controllingprozesse müssen flexibel und skalierbar sein, um Unternehmenswachstum nachhaltig unterstützen zu können.
- Unternehmen, die sich der Fähigkeit dieser Prozesse, Wachstum zu unterstützen (= Wachstumsfitness), nicht sicher sind, laufen Gefahr, die Organisation im Wachstum zu überfordern. Sie riskieren zunehmende Fehlerhäufigkeiten, Qualitätsmängel und Kundenunzufriedenheit.
- Der Beitrag schärft das Bewusstsein für die Relevanz der Qualität von Supportprozessen gerade in wachsenden Unternehmen. Es wird dafür plädiert, die Fähigkeit, Wachstum zu unterstützen (= Wachstumsfitness), nicht dem Zufall zu überlassen.
- Theoretisch und am Praxisbeispiel wird gezeigt, wie vernachlässigte Supportprozesse im Zuge einer Reorganisation fit für Wachstum gemacht werden können.

Inhalt	Seite
1 Rollen von Supportprozessen in Wachstumsphasen	229
1.1 Solides Prozessmanagement als Erfolgsfaktor gesunden Wachstums	230
1.2 Primäre Geschäftsprozesse als Wachstumsgeneratoren, Supportprozesse als Enabler	231
1.3 Die Vernachlässigung der Supportprozesse als Wachstumshindernis	232
2 Wachstumsfitness der Supportprozesse herstellen	233
2.1 Dimensionen der Wachstumsfitness von Prozessen	233
2.2 Identifizierung wachstumskritischer Supportprozesse	234
2.3 Assessment der Wachstumsfitness der Supportprozesse ...	235
2.4 Feststellung der Wachstumsfitness und Reorganisation ...	237
2.5 Reassessment: Durchführen eines regelmäßigen Screenings der Wachstumsfitness	238
3 Praxisfall	239
3.1 Personalbeschaffungsprozess: Assessment	240
3.2 Personalbeschaffungsprozess: Optimierung der Prozesse ..	241
3.3 Assessment des Staffing-Prozesses	242

3.4	Staffing-Prozess: Erreichung von Wachstumsfitness	243
3.5	Dauerhaftes Steuerungssystem für die Prozesse	243
4	Fazit	244
5	Literaturhinweise	245

■ Die Autoren

Dr. rer. pol. Robert Paust, leitet das IfGO – Institut für die Gestaltung von Organisationsprozessen in München (www.ifgo.eu). Er bekleidet diverse Dozenturen für wirtschafts- und organisationswissenschaftliche Themen u.a. an der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt und der Hochschule München.

Josef Gundel, Geschäftsführer der ACE Consulting Experts GmbH und unterstützt seit über 12 Jahren mittelständische Unternehmen bei der Gestaltung und Optimierung aller kaufmännischen Prozesse.

1 Rollen von Supportprozessen in Wachstumsphasen

„Es ist nichts furchtbarer anzuschauen als grenzenlose Tätigkeit ohne Fundament.“ (Goethe)¹

Was Goethe zur Zeit des aus heutiger Sicht zutiefst entschleunigten deutschen Biedermeiers feststellt, gilt heute umso mehr. Es fällt leicht, aktuelle Beispiele zu finden angesichts der frischen Erinnerung an Spekulationsblasen der jüngeren Vergangenheit und angesichts dessen, was wir sogar im krisengeschüttelten Europa des Jahres 2013 beobachten können. Immer „grenzenlosere Tätigkeit“ und damit Wachstum ist für viele Unternehmen nicht natürlicher Nebeneffekt erfolgreichen Wirtschaftens, sondern Selbstzweck: Oft von Kapitalgebern gewünscht, von Unternehmensberatern befeuert und von Wirtschaftswissenschaftlern selten hinterfragt.²

Dabei werden zunehmend Stimmen laut, die nicht nur auf der globalwirtschaftlichen Ebene, sondern auch auf der Ebene der Betriebswirtschaft ein Maßhalten im Wachstum fordern.³ „Bloß nicht zu schnell wachsen“, empfiehlt ein 2012 in der Online-Ausgabe der „ZEIT“ erschienener Beitrag über „Wachstumsschmerzen“ von Start-up-Unternehmen.⁴ Damit wird das Problem angesprochen, für das wir im vorliegenden Beitrag eine Lösung anbieten. Gerade in Start-up-Unternehmen und anderen schnell wachsenden Organisationen können wir beobachten, was passiert, wenn das Umsatzwachstum stark, die organisationale Wachstumsfähigkeit dagegen gering ausgeprägt ist: Die Organisation wird durch das Wachstum überfordert!

Bloß nicht zu schnell wachsen

Beispiel: Überforderung der Organisation

In Unternehmen werden marketingseitig umfangreiche Werbemaßnahmen lanciert, die Qualitätsmanagementprozesse sind aber noch nicht darauf ausgelegt, auch im neuen Maßstab Qualität sicherzustellen.

Es werden in größerem Umfange Mitarbeiter neu eingestellt, die Organisationsprozesse sind aber nicht in der Lage, diese sinnvoll koordiniert zum Einsatz zu bringen.

¹ Vgl. Goethe, Werke, Hamburger Ausgabe, Bd. 12, Maximen und Reflexionen, 1981, S. 399.

² Vgl. stellvertretend Baghai/Coley/White, Die Alchimie des Wachstums, 1999.

³ Vgl. Müller-Christ, Wachstum und Nachhaltigkeit aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre, Beitrag zur Ringvorlesung Postwachstumsökonomie an der Universität Oldenburg am 25.5.2011, 2011, S. 8 ff.

⁴ Vgl. Tönnesmann, Bloß nicht zu schnell wachsen, ZeitOnline vom 19.06.2012/08:07 Uhr, online abrufbar unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-06/gruender-starthase-unternehmen> (Abruf: 31.12.2012).

1.1 Solides Prozessmanagement als Erfolgsfaktor gesunden Wachstums

Prozesse im Zentrum des betrieblichen Geschehens

Ansatzpunkte für unsere Lösungsvorschläge sind für uns als Prozessorganisatoren die Geschäftsprozesse von Unternehmen. Mit ihrer Hilfe werden Unternehmensziele (auch Wachstum!) umgesetzt und sie sind es, die zu diesem Zwecke verbindlich definieren, welche Ressourcen im Unternehmen wann und in welchem Umfang zur Verfügung gestellt werden müssen. Durch sie werden aus Inputs Outputs und sie sind Dreh- und Angelpunkt der Unternehmensgestaltung und -organisation!

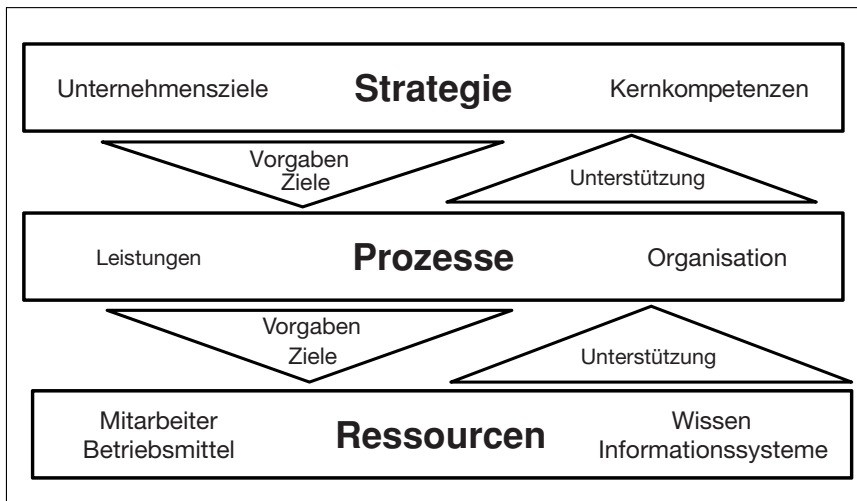


Abb. 1: Geschäftsprozesse im Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens⁵

Gesunde Prozesse ermöglichen gesundes Wachstum

Gesundes und nachhaltiges Wachstum in Umsatz, Gewinn oder Mitarbeiterzahlen ist aus der Perspektive des Prozessmanagements dann gegeben, wenn im Wachstum das Funktionieren der Organisation gewährleistet und das neue Niveau dauerhaft gehalten werden kann, also im Wachstum die Leistungsfähigkeit der wichtigen Prozesse nicht unter bestimmte Niveaus bezüglich Zeit, Kosten und Qualität sinken. Ist die Organisation aber überfordert, lässt sich dies früher oder später an der Zunahme von Beanstandungen und Fehlern, langen Durchlaufzeiten oder der Verschlechterung von Liefertreue und -fähigkeit ablesen.⁶

⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Allweyer, Geschäftsprozessmanagement, 2005, S. 40.

⁶ Vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Aufl. 2010, S. 4.

1.2 Primäre Geschäftsprozesse als Wachstumsgeneratoren, Supportprozesse als Enabler

Man unterscheidet üblicherweise zwischen *primären Geschäftsprozessen* und *Supportprozessen* (bzw. sekundären Geschäftsprozessen).⁷ Im Rahmen der ersteren findet die unmittelbare Wertschöpfung für externe Kunden statt, so etwa im Vertriebs- oder Innovationsprozess. Diesen Prozessen kommt daher seitens externer Kunden und im betrieblichen Geschehen die meiste Aufmerksamkeit zu. Supportprozesse, so etwa die Personalmanagementprozesse oder die Controllingprozesse, stellen dagegen nicht externen Kunden, sondern den primären Geschäftsprozessen und anderen Supportprozessen Unterstützungsleistungen zur Verfügung. Daneben werden häufig noch Managementprozesse wie der Strategieentwicklungsprozess unterschieden.

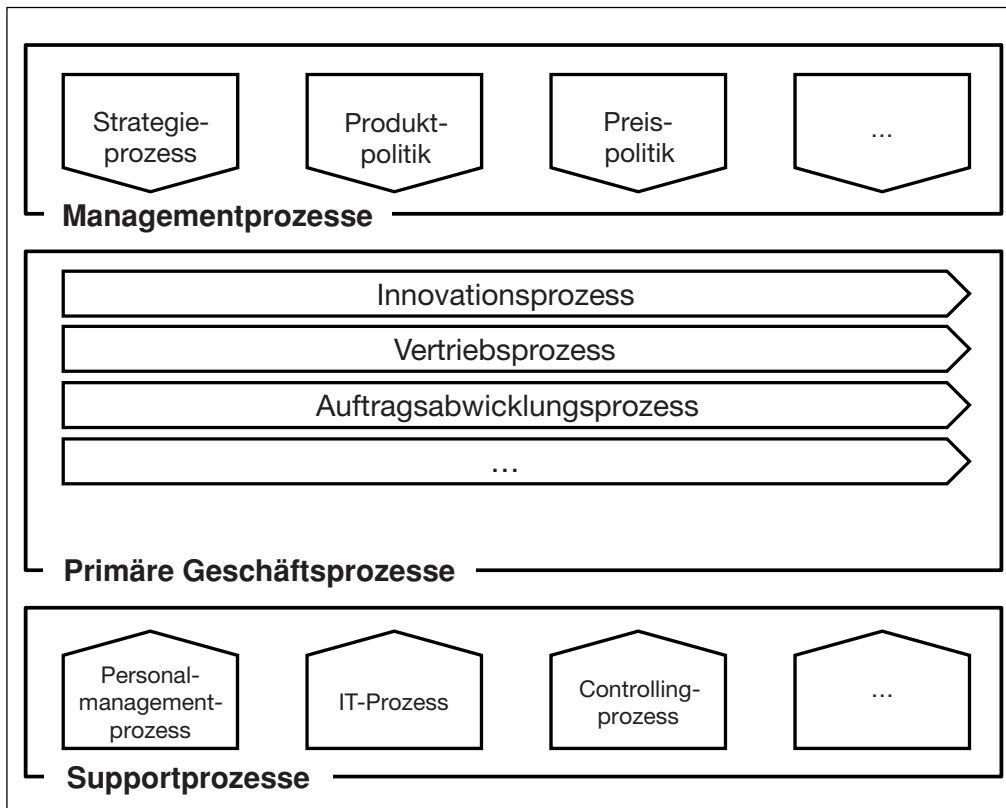


Abb. 2: Prozessarten

⁷ Vgl. Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Aufl. 2010, S. 50 ff.

Wachstums-
generatoren Wachstum wird üblicherweise über die primären Geschäftsprozesse „gedacht“ und generiert. Vertriebsoffensiven sollen zu mehr Aufträgen führen, Produktinnovationen neue Märkte definieren oder Prozessinnovationen z.B. in den Produktionsprozessen effizientere Verfahren und darauf aufbauend bessere Kostenpositionen ermöglichen.

Enabler und
Fundament für
Wachstum Unterstützende Prozesse, wie z.B. der Personalprozess oder der Controllingprozess, stehen dagegen selten im Fokus, wenn es um Wachstum geht. Sie werden als selbstverständlich angesehen, sollen geräusch- und reibungslos im Hintergrund zur Verfügung stellen, was die Organisation für ihr Funktionieren – und für das Wachsen! – benötigt.

Supportprozesse sind im Idealfall also geräuschlose Enabler oder solides Fundament, auf dem das Unternehmensgebäude aufgestockt werden kann. Und tatsächlich kann ihre eigene Optimierung auch nur in eingeschränktem Maße Wachstumsimpulse geben: Auch das exzellente Fuhrparkmanagement wird einem Unternehmen der Pharmabranche nur selten neue Kunden bringen.

Aber Vorsicht: Gute Supportprozesse können Wachstum zwar nur sehr eingeschränkt generieren, schlechte Supportprozesse können es aber nachhaltig be- oder verhindern!

1.3 Die Vernachlässigung der Supportprozesse als Wachstumshindernis

Reagieren, bevor
Beschwerden
unüberhörbar
werden Wir können beobachten, dass sich Anstrengungen zur Optimierung „indirekter“ Leistungsbereiche in vielen Unternehmen auf ein Minimum zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit beschränken.⁸ Auf ein einmal gelegtes Fundament verlässt man sich eben. Meist wird erst gehandelt, wenn die Leistungsdefizite solcher Prozesse nicht mehr zu ignorieren sind und die Prozesskunden eine Leistungsverbesserung lauthals anmahnen.

Fundament
prüfen, bevor man
das Haus
aufstockt Für ein Unternehmen in anhaltendem Wachstum ist ein solch reaktiver Umgang mit Supportprozessen allerdings gefährlich! Wenn im Wachstum Leistungen der Supportprozesse *verstärkt nachgefragt* werden oder sich die *Art der nachgefragten Leistungen verändert*, werden unerkannte oder ignorierte Leistungsdefizite ganz plötzlich überdeutlich. Fehlt aber die Unterstützung der Supportprozesse, ist das Fundament also nicht tragfähig, kann Wachstum massiv behindert werden:

Beispiel: Personalakquisition muss dem Wachstum parallel folgen

So kann es zu Lieferverzögerungen und damit Kundenzufriedenheit kommen, wenn das Personalmanagement nicht in der Lage ist, der überforderten Logistik

⁸ Vgl. Deiwiks/Faust/Becker/Niemand, ZFO 06/2008, S. 402 ff.

zeitnah deutlich mehr Versandmitarbeiter für die Bearbeitung stark angestiegener Bestellmengen zur Verfügung zu stellen, weil die Personalakquise nur auf moderates Wachstum, nicht aber auf spontane und ungeplante Anforderungen eingerichtet ist.

Beispiel: IT-Ausstattung muss beschleunigt werden

Eine Vertriebsabteilung könnte in ihrem Expansionsdrang durch unzureichende IT-Prozesse gebremst werden, wenn diese nicht in der Lage sind, zeitnah pro Quartal 10 neue Außendienstmitarbeiter mit Laptops auszustatten und in die Systeme einzubinden, wenn bisher, in Zeiten moderaten Wachstums, maximal 2 neue Mitarbeiter im Quartal ausgerüstet werden mussten.

Sind die Grenzen der Flexibilität der Supportprozesse erst einmal gesprengt und die Prozessdefizite „unter Last“ offenbar geworden, ist die notwendige schnelle Behebung oft schwierig. Der „Motor“ soll nun quasi im laufenden Zustand repariert werden, während er zusätzlich immer noch mehr Leistung bringen soll. Solche Notreparaturen binden Energien und Mittel, die gerade im Wachstum an anderer Stelle gebraucht würden. Manche Unternehmen greifen daher in solchen Notsituationen zum Mittel des Fremdbezugs. Supportleistungen werden dann von spezialisierten Anbietern bezogen, die kurzfristig zuverlässige Verfügbarkeit und darüber hinaus das Mitwachsen in bestehenden oder neuen Märkten anbieten können.

Notreparatur von Supportprozessen belastet in Wachstumsphase

Tipp: Supportprozesse proaktiv fit für Wachstum machen

Es sollte gar nicht erst so weit kommen, dass nur mehr zwischen „Pest und Cholera“, also zwischen Not-Outsourcing einerseits und der hektischen und immer den aktuellen Bedarfen hinterherhinkenden Notreparatur bei gleichzeitigem Leistungstuning andererseits entschieden werden kann. Wachstumsorientierte Unternehmen prüfen daher *proaktiv* die Wachstumsfitness ihrer Supportprozesse und heben sie durch Maßnahmen der Prozessoptimierung auf ein höheres Niveau.

2 Wachstumsfitness der Supportprozesse herstellen

2.1 Dimensionen der Wachstumsfitness von Prozessen

Wir unterscheiden bezüglich der Wachstumsfitness 2 wichtige Dimensionen:

1. die Fähigkeit, auf *quantitative* Nachfrageveränderungen, sowie
2. die Fähigkeit, auf *qualitative* Nachfrageveränderungen
(Nachfrage nach veränderten oder neuartigen Leistungen)

angemessen zu reagieren.

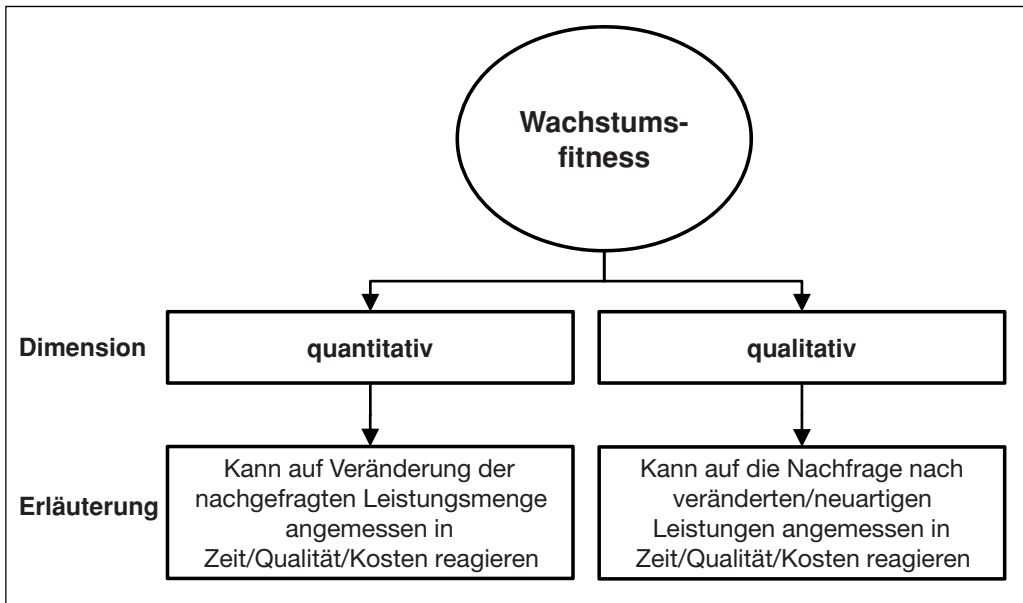


Abb. 3: Dimensionen der Wachstumsfitness von Prozessen

Vorgehen in 4 Schritten Nach unseren Erfahrungen empfiehlt sich ein Vorgehen entlang der folgenden 4 Schritte:

- **Schritt 1: Identifizierung** wachstumskritischer Supportprozesse
- **Schritt 2: Assessment** der Wachstumsfitness
- **Schritt 3: Prozessoptimierung:** Anpassung der Wachstumsfitness
- **Schritt 4: Reassessment:** Durchführen eines regelmäßigen Screenings der Wachstumsfitness

Diese Schritte müssen vor dem Hintergrund der spezifischen Unternehmenssituation, der Ausgestaltung und Reife des Prozessmanagements und der spezifischen Wachstumsherausforderungen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet werden. Ideen für ein strukturiertes Vorgehen sollen daher hier nur umrissen werden und müssen einzelfallspezifisch angepasst werden.

2.2 Identifizierung wachstumskritischer Supportprozesse

Voraussetzung für die Identifizierung der wachstumskritischen Supportprozesse ist die durchgängige Bekanntheit des Prozessmodells des Unternehmens, d.h., die Prozesslandkarte des Unternehmens sollte definiert sein. Ist dies nicht gegeben, sollte z.B. im Rahmen eines Workshops mit Top-Management-Beteiligung diesbezüglich Transparenz hergestellt werden.

Die Identifizierung der wachstumskritischen Supportprozesse erfolgt dann über die Beantwortung der 3 folgenden Fragengruppen:

■ Fragengruppe 1:

- Welche Supportprozesse liefern Leistungen, die im Wachstum **verstärkt** nachgefragt werden?
- Wie viele Leistungen dieser Prozesse sind betroffen? Wie viele Kunden sind betroffen?

Quantitative
Nachfrage-
veränderung

Beispiel: Der Produktionsprozess benötigt im Wachstum deutlich mehr Personalakquise-Leistungen des Personalprozesses.

■ Fragengruppe 2:

- Welche Supportprozesse liefern Leistungen, die sich im Wachstum aufgrund sich verändernder Nachfrage **verändern** müssen?
- Wie viele Leistungen dieser Prozesse sind betroffen? Wie viele Kunden sind betroffen?

Qualitative
Nachfrage-
veränderung

Beispiel: Im internationalen Wachstum fordert der Vertriebsprozess neue Varianten der Sprachunterstützung für das Vertriebsinformationssystem beim IT-Prozess an.

■ Gegenprobe (Fragengruppe 3):

Wäre die Unfähigkeit der vorläufig als wachstumskritisch identifizierten Supportprozesse, Nachfrageveränderungen abzubilden, bei genauerer Prüfung **tatsächlich** relevant?

Gegenprobe auf
Relevanz

Beispiel: Ein zentralisierter IT-Prozess ist theoretisch wachstumskritisch, da er schnell und flexibel die Vertriebsprozesse neuer Auslandsniederlassungen angemessen unterstützen sollte. Aber: Vor Ort, z.B. in Südosteuropa, könnte man sich bei Leistungsdefiziten des eigenen IT-Supports durch das Hinzuziehen lokaler IT-Unternehmen günstig Support extern zukaufen. Der eigene IT-Prozess ist also *theoretisch* wachstumskritisch, die zu erwartende *tatsächliche* Wachstumshemmung erscheint aber geringfügig, da sie umgangen werden kann.

2.3 Assessment der Wachstumsfitness der Supportprozesse

Sind die wachstumskritischen Supportprozesse identifiziert, erfolgt die Einschätzung ihrer Wachstumsfitness. Hier sollte zunächst eine grundsätzliche Einschätzung der Prozessreife des Supportprozesses z.B. anhand eines Prozessreifegradmodells erfolgen. Eine solche grundsätzli-

Vorprüfung
anhand eines
Reifegradmodells

che Prozessreife ist nötig, um überhaupt ein strukturiertes Ansetzen im Rahmen eines Prozessoptimierungsprojekts zu ermöglichen.

Wahl eines geeigneten Reifegradmodells

Es existieren verschiedene Reifegradmodelle, die hierbei Anwendung finden können. Grundsätzlich verfolgen alle diese Modelle das Ziel der Beurteilung sowohl des Reifegrades, also der Qualität, des gesamten Prozessmanagements als auch einzelner Prozesse.⁹ Die Qualität eines Prozesses (bzw. des Prozessmanagements eines Unternehmens insgesamt) lässt sich nun entlang der im jeweiligen Modell hinterlegten Kriterien bewerten und schließlich einer der Stufen des Modells zuordnen. Bekannte und verbreitete Reifegradmodelle sind z. B.

- das CMMI-Modell (Capability Maturity Model Integration),
- das BPM-Modell (Business Process Maturity Model) oder
- das EDEN-Modell der OMG.¹⁰

Die meisten dieser Modelle sind 4- bis 6-stufig aufgebaut und ähneln sich weitgehend bezüglich der Kriterien für die Prozessqualität. Wie ein Reifegradmodell aufgebaut sein kann, wird in Abb. 4 am Beispiel des Business Process Maturity Model der OMG gezeigt.

Großeinordnung genügt!

Für die hier vorgeschlagene einfache Analyse genügt es, den Prozess grob bezüglich der Kriterien des gewählten Reifegradmodells einzuordnen. Muss der Supportprozess in eine niedrige Stufe des Modells eingeordnet werden (im CMMI z. B. Leistungsniveau 0 „incomplete“, im BPMM z. B. Level 1 „initial“), d. h., im Prozess wird bei Leistungsanfrage ad hoc agiert, er ist kaum bekannt oder wird weder konsistent noch diszipliniert durchgeführt? Dann empfehlen wir, diesen Prozess zunächst auf ein Basis-Niveau zu heben, um ihn einer weiteren Optimierung bezüglich seiner Wachstumsfitness überhaupt zugänglich zu machen. Ein solches Niveau finden wir in den Reifegradmodellen auf den mittleren Stufen, wenn also zumindest Vorhersehbarkeit und Planbarkeit gegeben sind und der Prozess konsistent und diszipliniert durchgeführt und gemanagt wird (im CMMI z. B. Leistungsniveau 2 „defined“, im BPMM z. B. Level 3 „standardized“).

⁹ Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Aufl. 2010, S. 314.

¹⁰ Vgl. für eine Übersicht z. B. Kamprath, 282/2011, S. 93–102; für das EDEN-Modell u. a. Allweyer/Knuppertz, EDEN-Reifegradmodell für Geschäftsprozessmanagement, 2009; online verfügbar unter http://www.bpm-maturitymodel.com/eden/export/sites/default/de/Downloads/BPM_Maturity_Model_EDEN_White_Paper.pdf (Abruf: 28.12.2012).

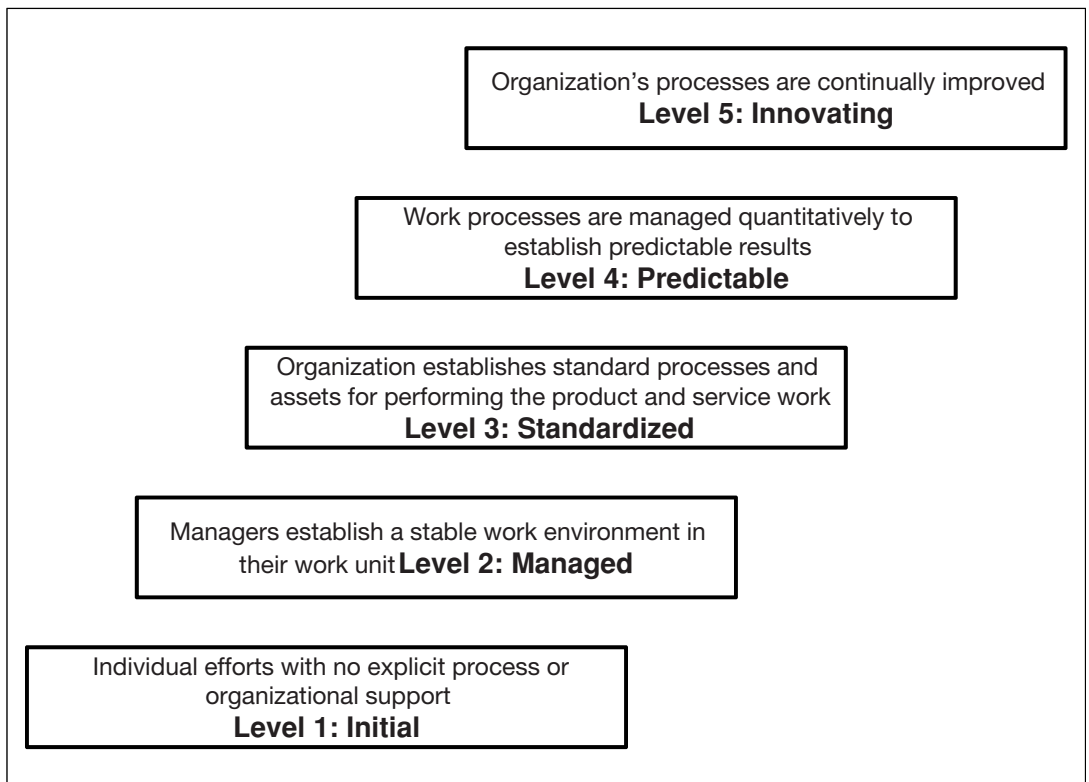


Abb. 4: Business Process Maturity Model der OMG als Beispiel für ein Reifegradmodell¹¹

2.4 Feststellung der Wachstumsfitness und Reorganisation

Wie die Wachstumsfitness im engeren Sinne geprüft wird und identifizierte Defizite behoben werden, hängt meist eng zusammen: Der Fehler definiert das Korrekturverfahren. Das Vorgehen in den beiden Schritten wird daher hier im Zusammenhang umrissen.

Ist grundsätzliche Prozessreife gegeben, kann der Prozess bezüglich seiner Wachstumsfitness optimiert werden. Zunächst kommt es nun darauf an, wachstumshemmende Prozessdefizite zu identifizieren. Hierbei ist es von zentraler Bedeutung festzustellen, ob solche Defizite sich auf die Fähigkeit des Prozesses beziehen, *quantitative* oder *qualitative*

¹¹ Vgl. OMG, Business Process Maturity Model (BPMM), 2008; online verfügbar unter <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF> (Abruf: 6.1.2013).

Nachfrageveränderungen abzubilden. Im ersten Fall geht es um die *Skalierbarkeit* des Prozesses, im zweiten Fall um seine *Modifizierbarkeit*.¹² Wie Skalier- und Modifizierbarkeit eines Prozesses konkret herzustellen sind, kann von Fall zu Fall recht unterschiedlich sein.

Hinweis: Begriffswahl folgt Informatikwelt

Beide Begriffe „Skalierbarkeit“ und „Modifizierbarkeit“ haben wir bewusst in Anlehnung an ähnlich verwendete Begriffe der Informatik gewählt, um der engen Verknüpfung der Disziplinen des Prozessmanagements und des IT-Managements in der Praxis Ausdruck zu geben.

Quantitative Nachfrageveränderung: Skalierbarkeit herstellen

Im Falle der Skalierbarkeit kann es z.B. um saubere Prozessdokumentation gehen, um die Generierung geeigneter Materialien zur Schulung neuer Mitarbeiter, die Flexibilisierung organisatorischer Regelungen oder die Einführung einer Prozesssteuerung, die Prozesseffizienz und -zuverlässigkeit auch bei höheren Volumina zu gewährleisten in der Lage ist.

Qualitative Nachfrageveränderung: Modifizierbarkeit herstellen

Im Falle der Modifizierbarkeit müssen denkbare Prozessvarianten schon bei der Definition der Standardprozesse „mitgedacht“ werden, sodass diese mit vertretbarem Aufwand angepasst werden können. Es könnte aber auch auf die Auswahl ausreichend flexibler und zukunftsfähiger ERP-Software oder anderer für den Prozess wichtiger Anwendungen ankommen, sodass im Wachstumsfall nur mehr die richtigen Knöpfe gedrückt, nicht aber ganze Systeme neu aufgesetzt werden müssen.

Ein Praxisbeispiel, im Rahmen dessen detailliert auf ein geeignetes Vorgehen der Fehlersuche und Reorganisation eingegangen wird, findet sich in Abschn. 3.

2.5 Reassessment: Durchführen eines regelmäßigen Screenings der Wachstumsfitness

Konsistente Beurteilungskriterien und angemessene Frequenz

Sind die Prozesse bezüglich ihrer Wachstumsfitness optimiert, sollte ein möglichst einfaches System implementiert werden, das diese regelmäßig wieder auf den Prüfstand stellt. Anzuwenden sind dabei konsequent die oben beschriebenen (und die im spezifischen Einzelfall gewählten) Kriterien, um Konsistenz in der Beurteilung zu ermöglichen. Bezüglich der Frequenz des Reassessments sind allgemein kaum Aussagen zu machen. Eine jährliche Überprüfung wäre wohl in den meisten Fällen

¹² Beide Begriffe haben wir bewusst in Anlehnung an ähnlich verwendete Begriffe der Informatik gewählt, um der engen Verknüpfung der Disziplinen des Prozessmanagements und des IT-Managements in der Praxis Ausdruck zu geben.

übertrieben, ein Richtwert für die Frequenz könnte aber z.B. der Release-Zyklus der ggf. eingesetzten ERP-Software sein. Zudem sollte die Wachstumsfitness immer überprüft werden, wenn größere Prozessveränderungen eintreten.

3 Praxisfall

Die Wachstumsfitness im Personalmanagementprozess (Allokation) ist in einem projektorientierten Dienstleistungsunternehmen (Business Consulting, IT-Consulting, Softwareentwicklung) mit ca. 600 Mitarbeitern von zentraler Bedeutung. Ca. 83 % der Umsätze stehen direkt mit der Verfügbarkeit der richtigen Experten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort in Zusammenhang. I.d.R. werden entweder Personentage abgerechnet oder Projekte als Werkvertrag mit Festpreis fakturiert. Kann Personal nicht schnell genug beschafft, qualifiziert oder eingesetzt werden, ist organisches Wachstum erschwert. Gleichzeitig muss der Prozess steuerbar und skalierbar sein, um durch M&A wachsen zu können.

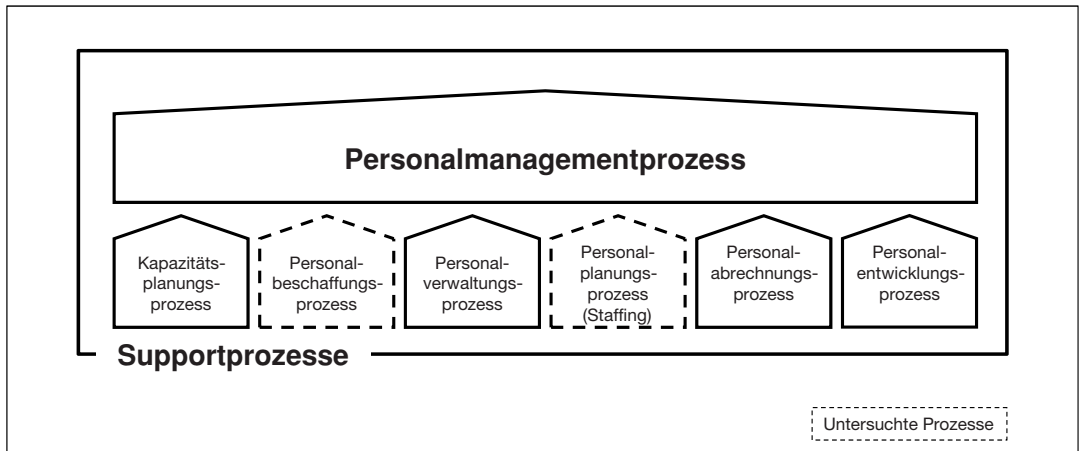


Abb. 5: Untersuchte Teilprozesse

Im Beispielfall haben wir nach dem 4-stufigen Vorgehen 2 Teilprozesse identifiziert, bewertet (Assessment), mit dem Unternehmen optimiert bzw. Optimierungsschritte vorgeschlagen (Prozessoptimierung) und ein dauerhaftes Steuerungssystem eingerichtet (Reassessment).

3.1 Personalbeschaffungsprozess: Assessment

Erfolgsfaktor
Personal-
beschaffung für
Dienstleister

In der Personalabteilung (HR) des Unternehmens war der Personalbeschaffungsprozess nicht vollständig dokumentiert. I.d.R. erfolgte auf Anforderung der operativen Einheit eine Stellenausschreibung, die Bewerber sollten von HR vorsortiert werden und die besser qualifizierten Bewerber der Fachabteilung vorgestellt werden. Diese entschied dann über Einstellung, Dotierung und Ausbildungs- und Einsatzpfad. Aufgrund des starken organischen Wachstums wurde der Prozess weder in HR noch in der Fachabteilung wie geplant gelebt. HR hat die Stellen pauschal „auf Halde“ ausgeschrieben, um ansatzweise mit den Stellenanforderungen der Fachabteilungen mitzuhalten. Eine Qualifikationsprüfung in HR hat nicht mehr stattgefunden. Alle Bewerber wurden der Fachabteilung vorgestellt. Fast alle Bewerber wurden auch eingestellt.

Die Folgen dieser Praxis waren vielfältig:

- Gleichzeitig Personalmangel und -überhang in verschiedenen Abteilungen
- Erschwerter Austausch der Mitarbeiter zwischen Abteilungen (s. Staffing)
- Sinkendes Qualitätsniveau der Mitarbeiter, längere Ausbildungszyklen, verlängerte Nichtverfügbarkeiten in Projekten
- Einstellung falsch qualifizierter Mitarbeiter: Teilweise mussten Spezialisten von anderen Projekten abgezogen werden oder 2 Mitarbeiter die Aufgaben erledigen, für die nur ein Mitarbeiter eingeplant war

Das Unternehmen ist zwar weiterhin gewachsen, das Wachstum hat sich aber durch den Quasi-Ausfall des Supportprozesses Personalbeschaffung stark verlangsamt. Außerdem ist die Profitabilität von Projekten und des Unternehmens deutlich eingebrochen.

Prozessschritt-
orientierte
Bewertung
erleichtert die
Optimierung

Der Personalbeschaffungsprozess wurde zusammenfassend nach dem BPM-Modell bewertet und zwischen Level 1 und 2 eingestuft. In Abb. 5 findet sich überdies die Einordnung des im folgenden Abschnitt besprochenen Prozesses „Staffing“.

Der Prozess war grundsätzlich beschrieben, es fehlte jedoch an Prozessdisziplin. Die Wiederholbarkeit war an einigen Stellen (z.B. Stellenausschreibung, Absagen) recht hoch ausgeprägt, an anderen Stellen nicht (z.B. Zusagen, Bewerbungszyklus).

Bewertung nach dem BPM-Modell	Personalbeschaffung	Staffing
Prozesse sind global gültig	nein	nein
Standardprozesse sind definiert und dokumentiert	teilweise	geringfügig
Geringe individuelle Unterschiede in der Prozessausführung	teilweise	nein
Allgemein gültige Arbeitsmittel sind definiert und stehen zur Verfügung	teilweise	nein
Prozessergebnisse werden regelmäßig gemessen und überprüft	nein	geringfügig
Prozesse werden regelmäßig überprüft und verbessert	nein	nein

Abb. 6: Ergebnis des Prozess-Assessments

3.2 Personalbeschaffungsprozess: Optimierung der Prozesse

Zur verbesserten Unterstützung der Erreichung der Unternehmensziele wurden nach der Analyse die genannten Prozesse optimiert. Dabei wurden die einzelnen Schritte kleinteilig und in einem iterativen Verfahren verbessert und dokumentiert. Im Prozess der Personalbeschaffung wurden folgende Neuerungen eingeführt:

- Saubere Dokumentation der Soll-Prozessschritte
- Schaffung von klaren Kriterien für Entscheidungen: Neueinstellungen durften z.B. nur noch in Abteilungen erfolgen, deren durchschnittliche Auslastung der letzten 3 Monate über 72 % lag
- Erstellung von verbindlichen Tools für Entscheidungen und Schriftverkehr (Dokumentvorlagen, Bewertungsschemata)
- Verpflichtende interne Stellenausschreibung: Insbesondere dieser Schritt führte zu einer deutlichen Beschleunigung des Prozesses, da bei interner Besetzung die gesamte externe Ausschreibung entfallen kann und Entscheidungsprozesse deutlich beschleunigt werden.

Um die Effizienz der internen Personalsuche zu erhöhen – und auch um Staffing-Prozesse zu beschleunigen (s.u.) – wurde nach der Prozessoptimierung eine konzernweite Personaldatenbank mit Mitarbeiterqualifikationen eingeführt.

Durchlaufzeit der Personalbeschaffung auf 36 % verkürzt

EDV-Tool fördert Prozessgeschwindigkeit und -qualität

3.3 Assessment des Staffing-Prozesses

Vitamin B oder strukturiertes Vorgehen? Unabhängig von der Qualität der Personalbeschaffung war auch der Staffing-Prozess, also die Planung der Einsätze der Mitarbeiter in den Projekten, suboptimal:

- Keine verbindliche Dokumentation oder Vorgabe: Jede Fachabteilung (Business Unit) hat in einer Excel-Liste eine 6-Monatsplanung in unterschiedlicher Art und Weise durchgeführt, die dann auf Vorstandsebene konsolidiert wurde, um Auslastungsinformationen zu erhalten. Dabei wurden Projektplanung, Personalplanung und Einsatzplanung – 3 völlig unterschiedliche Ebenen der Planung – miteinander verwoben.
- Fehlende Kommunikationswege: Lücken und Überschüsse an Mitarbeitern wurden nur innerhalb der Fachabteilung ausgeglichen, aber nicht auf Unternehmens- oder gar Gruppenebene.
- Fehlender Prozess zum Ausgleich der Lücken: Eine Abteilung mit Mitarbeiterüberschuss (Auslastungsproblem) konnte nicht einfach Mitarbeiter an andere Abteilungen übergeben, eine Abteilung mit Lücken konnte nicht einfach Mitarbeiter anfordern. In einem solchen Fall wurde von einem Projektleiter ein Antrag an seinen BU-Leiter geschrieben, der dann auf BU-Leiter-Ebene über diesen Antrag beraten hat. Dieser Antrag wurde dann in der angefragten Organisation verteilt und positiv oder negativ beschieden. Im jeweils nächsten BU-Leiter-Meeting wurden diese Antworten diskutiert. Teilweise waren dann die Anfragen aber schon veraltet, alternativ gestafft oder die Projekte verloren. Ein firmenübergreifender Austausch ist nicht erfolgt, außer Projekte wurden konkret als Subunternehmer beauftragt.

Hemmende Wirkung auch im M&A-Bereich Dies hatte vor allem Auswirkung bei Zukäufen, da eine Integration bei fast allen Zukäufen nicht erfolgt ist. In mindestens einem weiteren Fall wurde von einem Zukauf abgesehen, da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass die potenziellen Wachstumsbereiche des Zukaufs bedient werden konnten. Gleichzeitig war das Risiko zu hoch, die Mitarbeiter in anderen Bereichen nicht auslasten zu können. Hätte es hier einen steuerbaren, skalierbaren (in diesem Fall übertragbaren) Prozess gegeben, wäre die Risikobewertung sicher anders ausgefallen und das Wachstum hätte realisiert werden können.

Mangelhafte Prozesse können zu Qualitäts-einbußen führen Der Staffing-Prozess wurde ebenso nach dem BPM-Modell bewertet (s.o.) und zwischen Level 1 und 2 eingestuft. Er war teilweise beschrieben, allerdings nicht im Detail. So waren die Freiheitsgrade für die Planenden so hoch, dass es keine konkrete gemeinsame Datenbasis gab. Im Regelfall wurde nach „Vitamin B“ geplant: Ein Projektleiter hat ihm vertraute Kollegen eingesetzt bzw. blockiert, neue oder ihm fremde

Mitarbeiter wurden nur zögerlich eingesetzt. Teilweise haben sich damit durch dauerhaft unterbundenen Wissensaustausch „persönliche“ (vom unternehmensweiten QM-Standard abweichende) Beratungs- und Entwicklungspraktiken herausgebildet.

3.4 Staffing-Prozess: Erreichung von Wachstumsfitness

Der Staffing-Prozess der Firmengruppe wurde in größerem Umfang angepasst:

- Verlegung der Verantwortung für den Prozess auf die Ebene der Teamleiter bzw. Abteilungsleiter, dadurch gleichzeitig Schaffung von mehr Freiheit für die operative Arbeit bei den beteiligten Projektleitern
- Reduktion der Anzahl der Prozessbeteiligten
- Einführung eines verpflichtenden Formats und von Reporting-Zeitpunkten: Dies ermöglichte einen konzernweiten Abgleichs- und Eskalationsprozess
- Schaffung von direkten Kommunikationswegen und Auflösung der bisherigen Kommunikationslinie über die BU-Leiter

Diese Änderungen wurden firmenübergreifend umgesetzt. Die Aufgaben des Top-Managements im Staffing-Prozess wurden auf die reine Konfliktlösung reduziert, sofern die Konflikte nicht auf der Ebene der Prozessverantwortlichen gelöst werden konnten (Management by Exceptions).

Darüber hinaus wurden firmenübergreifend fixe Verrechnungspreise und Verrechnungsverfahren entwickelt. Dies ermöglichte bzw. beschleunigte den firmenübergreifenden Austausch signifikant, da zwischen den Beteiligten keine Verhandlungen geführt werden mussten und Benachteiligungen von Firmen z.B. durch Währungsrisiken nachträglich von der Holding abgedeckt wurden. Der Prozess war skalierbar und wurde bereits in kürzester Zeit auf ein neu akquiriertes Unternehmen ausgerollt.

Skalierbare Prozesse sind einfacher „ausrollbar“

3.5 Dauerhaftes Steuerungssystem für die Prozesse

Nach der Prozessoptimierung wurden die Prozesse in einem ersten Reassessment bewertet und auf die Stufen 4 (Personalbeschaffung) und 3–4 (Staffing) eingestuft.

Bewertung nach dem BPM-Modell	Personalbeschaffung	Staffing
Prozesse sind global gültig	ja	ja
Standardprozesse sind definiert und dokumentiert	ja	ja
Geringe individuelle Unterschiede in der Prozessausführung	größtenteils	größtenteils
Allgemein gültige Arbeitsmittel sind definiert und stehen zur Verfügung	ja	ja
Prozessergebnisse werden regelmäßig gemessen und überprüft	größtenteils	teilweise
Prozesse werden regelmäßig überprüft und verbessert	teilweise	geringfügig

Abb. 7: Ergebnis des ersten Prozess-Reassessments zur Erfolgskontrolle der Optimierung

Nachhaltiges Prozessmanagement unterstützt langfristige Wachstumsfitness

Um die gewonnenen Fortschritte dauerhaft realisieren zu können, war eine nachhaltige Verfolgung nötig. Dazu wurden die folgenden Maßnahmen getroffen:

- Einrichtung eines jährlichen Reassessment-Verfahrens zur Bewertung der Prozessqualität nach dem BPM-Modell
- Definition und Installation von Prozessverantwortlichen
- Einrichtung von Eskalationsstufen der Prozessverantwortlichen gegenüber dem Top-Management
- Kontrolle der dokumentierten Prozessschritte

Das Management hat in diesem Fall entschieden, nicht zu versuchen, die bewerteten Prozesse auf das höchstmögliche BPM-Niveau zu bringen, sondern den pragmatischen Ansatz gewählt, ein Erreichen der Stufe 3–4 anzustreben. So wird ein optimales Verhältnis aus Fitness für weiteres Wachstum bei gleichzeitig überschaubaren Prozesskosten erzielt.

4 Fazit

Wachstumsfitness von Supportprozessen bietet Planungssicherheit für die Unternehmensentwicklung: Unternehmensstrategen, die sich auf ein stabiles Fundament für ihr „Unternehmensgebäude“ und seine mögliche „Aufstockung“ verlassen können, müssen sich in ihren Gedankenspielen

nur mehr die Beschränkungen auferlegen, die sich aus den Begrenzungen der primären Prozesse ergeben. Diese Freiheit und Flexibilität könnte gerade für Unternehmen, die global konkurrieren und sich bietende Chancen schnell und konsequent nützen müssen, um gegenüber dem Wettbewerb nicht ins Hintertreffen zu geraten, ein wichtiger strategischer Wettbewerbsvorteil sein.

5 Literaturhinweise

Allweyer/Knuppertz, EDEN-Reifegradmodell für Geschäftsprozessmanagement, 2009; online verfügbar unter http://www.bpm-maturitymodel.com/eden/export/sites/default/de/Downloads/BPM_Maturity_Model_EDEN_White_Paper.pdf (Abruf: 28.12.2012).

Baghai/Coley/White, Die Alchimie des Wachstums, 1999.

Deiwiks/Faust/Becker/Niemand, ZFO 06/2008, S. 402 ff.

Goethe, Werke, Hamburger Ausgabe, Bd. 12, Maximen und Reflexionen, 1981.

Müller-Christ, Wachstum und Nachhaltigkeit aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre, Beitrag zur Ringvorlesung Postwachstumsökonomie an der Universität Oldenburg am 25.5.2011, 2011.

OMG, Business Process Maturity Model (BPMM), 2008, online verfügbar unter <http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF> (Abruf: 6.1.2013).

Schmelzer/Sesselmann, Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, 7. Aufl. 2010.

Tönnesmann, Bloß nicht zu schnell wachsen, ZeitOnline vom 19.06.2012/08:07 Uhr; online verfügbar unter <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-06/gruender-startphase-unternehmen> (Abruf: 31.12.2012).

Das Power-Paket für Ihr Controlling!



Haufe Controlling Office
DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version
Bestell-Nr. A01422
108,00 € zzgl. MwSt.
Updates nach Bedarf
à 56,00 € zzgl. MwSt.

auch als Online-Version erhältlich:

Bestell-Nr.: A01426VJ01
monatlich 20,75 € zzgl. MwSt.
Jahresbezugspreis
249,00 € zzgl. MwSt.

Mit *Haufe Controlling Office* haben Sie alle Informationen zur Hand, die Sie zum **zuverlässigen Planen, erfolgreichen Steuern und sicheren Kalkulieren** brauchen. Die Software informiert Sie über alle Trends und aktuellen Entwicklungen im Controlling, damit Sie Ihre Rolle als strategischer Partner im Unternehmen perfekt wahrnehmen können.

Leistungsmerkmale:

- **Operatives und strategisches Controlling:** Trends und aktuelle Entwicklungen sowie umfassende Fachbeiträge und Arbeits-hilfen zur erfolgreichen Umsetzung, z. B. Budgetierung, Kalkulation oder Liquiditätssteuerung
- **Best-Practice-Lösungen:** Erfahrungs-berichte von Experten aus der Praxis, Fallbeispiele und Praxishinweise von der Einführung eines Risikomanagements bis zur Optimierung Ihrer Kostenstellenrech-nung
- **Nützliche Arbeitshilfen:** praktische Tools, wie z. B. Businessplaner, Investitionsrechner, Rating-Tool, Checklisten, Vorlagen, Mustertexte und Excel-Makros für die tägliche Arbeit

Der *Controlling-Berater* informiert Sie in jedem Band ausführlich über ein relevantes Controlling-Schwerpunkthema. Die Inhalte kombinieren aktuelles Grundlagenwissen, empirische Erkenntnisse und Fallbeispiele aus der Praxis.

Leistungsmerkmale:

- Ausführliche, umsetzungsorientierte Fachinformationen zu zentralen Auf-gabenstellungen des Controllers
- Praxisberichte aus Unternehmen als Möglichkeit zum Benchmarking
- Inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version *Haufe Controlling Office*



Der Controlling-Berater
Broschur, inkl. Zugang
zur stets aktuellen
Online-Version *Haufe
Controlling Office*
Bestell-Nr.: A01401
56,00 € zzgl. MwSt.
Aktualisierung 5 Bände
pro Jahr



Ja, ich teste kostenlos und unverbindlich 4 Wochen lang:

Anz. Titel	Best.-Nr.	Preis
<input type="checkbox"/> Haufe Controlling Office	A01422	108,00 € zzgl. MwSt. (128,52 € inkl. MwSt.)
<small>DVD-Version, inkl. Zugang zur stets aktuellen Online-Version zzgl. Versandpauschale 6,90 €</small>		

<input type="checkbox"/> Haufe Controlling Office	A01426VJ01	monatlich 20,75 € zzgl. MwSt. (24,69 € inkl. MwSt.)
<small>Online-Version Jahresbezugspreis zzgl. MwSt. 249,00 €</small>		

<input type="checkbox"/> Der Controlling-Berater	A01401	56,00 € zzgl. MwSt. (59,92 € inkl. MwSt.)
<small>Broschur inkl. Zugang zur Online-Version <i>Haufe Controlling Office</i>; 5 Bände pro Jahr zzgl. Versandpauschale 3,00 €</small>		

Firma

Herr Frau
Vorname Ansprechpartner

Name Ansprechpartner

Straße/Postfach

PLZ Ort

Branche

E-Mail

Darauf können Sie vertrauen. Garantiert! Bei der Haufe Gruppe bestellen Sie immer ohne Risiko zum unverbindlichen Test mit 4-wöchigem Rückgaberecht. Sie bezahlen nur, was Ihnen auch wirklich zuzugut. Anderenfalls schicken Sie das Produkt einfach portofrei zurück und die Sache ist für Sie erledigt. Bei der Online-Version genügt eine kurze Mitteilung per Post oder E-Mail. Unser Aktualisierungs-Service gewährleistet, dass Ihre Produkte gesetzlich, inhaltlich und technisch stets auf dem neuesten Stand bleiben. Sie können ihn jederzeit beenden – bei Jahresbezügen mit einer Frist von 4 Wochen zum Ende des Bezugszeitraums. Die Nutzung der Online-Version ist auf den Bezugszeitraum begrenzt.

Datum Unterschrift

Per Internet:
www.haufe.de/bestellung

Per E-Mail:
bestellung@haufe.de

Per Fax:
0800 50 50 446*

Per Telefon:
0800 50 50 445*

*kostenlos

Vielen Dank für Ihre Bestellung!