

## Grundgedanken der Unternehmensentwicklung

Unternehmensentwicklung ist genau genommen fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Unternehmensprozessen. Das Resultat sind Verbesserungen um Größenordnungen in entscheidenden, heute wichtigen und messbaren Leistungsgrößen in den Bereichen Kosten, Qualität, Service und Zeit.“

Es geht darum, Unternehmensprozesse aus Kundensicht zu betrachten und Ineffizienzen nicht durch inkrementelle Verbesserung einzelner Abläufe, sondern durch einen kompletten Neuentwurf des gesamten Prozesses, ungeachtet bestehender Strukturen, optimal zu planen. Unternehmensentwicklung berücksichtigt auch die weitere Optimierung eines redesignten Prozesses durch inkrementelle Verbesserungen, zum Beispiel im Fall schnell wirksamer Marktveränderungen, der erste Schritt ist jedoch die vollständige Revision. Im Ansatz der Unternehmensentwicklung werden Geschäftsprozesse zum Schwerpunkt jeglicher Management- und Organisationstätigkeit. Dies ist insofern wichtig, als die meisten Unternehmen nicht im Hinblick auf ihre aus externer Sicht primäre Aufgabe strukturiert wurden, dies wäre die Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen für interne oder externe Kunden, sondern tradierten Gliederungsschemata folgend aufgebaut sind, so dass die Durchführung eines Prozesses normalerweise mehrere funktional getrennte Abteilungen beansprucht.

Der Kunde eines Prozesses ist meistens nur am Output, also am Ergebnis der horizontalen Kooperation innerhalb des Unternehmens, interessiert, während das Unternehmen selbst häufig seine ganze Aufmerksamkeit der Optimierung der vertikal strukturierten Funktionseinheiten widmet. Diese Diskrepanz bedingt, dass alle Verbesserungen, die seitens der Unternehmensleitung durchgeführt werden, die Effizienz funktional zusammengehöriger Unternehmensbereiche betreffen, die jedoch nicht gleichbedeutend mit der Effizienz der Geschäftstätigkeit aus Sicht des Kunden ist. Die Auswirkungen dieses Zielkonflikts auf die Marktfähigkeit eines Unternehmens sind evident. Alle Instrumente und Methoden der Organisation wie Informationstechnologie, Rationalisierung und klassische Qualitätssicherung dienen bislang vornehmlich dazu, einzelne, in den Prozessablauf integrierte Elemente des funktionalen Unternehmensskeletts zu verbessern, obwohl dieses doch im Grunde eine von den Prozessen abstrahierte Gliederungsfunktion für die eigentlichen Geschäftsaufgaben erfüllt.

### BFU

Büro für Unternehmensentwicklung GmbH  
Kirschwasenweg 7  
72654 Neckartenzlingen  
Tel 07127/922832  
Fax 07127/922831  
Mail@b-f-u.de  
<http://www.b-f-u.de>



Wir sind Mitglied im  
Bundesverband Deutscher  
Unternehmensberater BDU e.V.

Büro für Unternehmensentwicklung GmbH

# BFU



## Unternehmensentwicklung

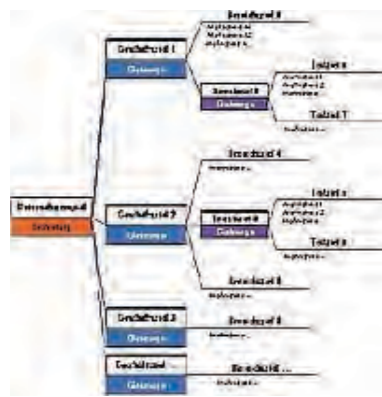
Wir haben einiges für Sie vorbereitet

## Stadien der Unternehmensentwicklung

Im Rahmen der Entwicklung eines Unternehmens werden verschiedene Stadien durchlaufen.

### Definition der Ziele

Durch die Festlegung der Ziele und der daraus abgeleiteten Zwischen- oder Unterzielen des Unternehmens werden die Weichen für die Veränderungen im Unternehmen gestellt. Ziel = Maßstab = geplantes Ergebnis. Die Auslöser hierfür sind vielschichtig.



- Schlechte Unternehmensergebnisse
- Marktveränderungen
- Innovationen
  - eigene Innovationen
  - Innovationen von Wettbewerbern
- Veränderungen im Umfeld
  - Eigentumswechsel / Firmenverschmelzung / -spaltung
  - gesetzlich- / arbeitspolitische Auflagen
- usw.

Diese und andere Auslöser machen es notwendig Ziele neu zu definieren oder zumindest einer eingehenden Analyse zu unterziehen.

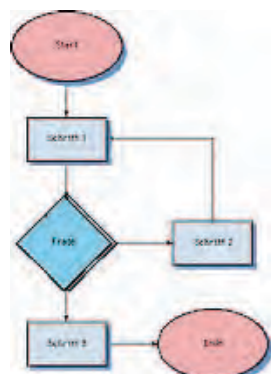
Die Zielsetzung - das Treffen der Entscheidung in welche Richtung ein Unternehmen sich zukünftig entwickeln wird - ist wohl mit die wichtigste aller unternehmerischen Entscheidungen. Neben Zahlen, Daten und Fakten gehören vor allen Dingen Mut und Intuition zum Handwerkszeug der Manager.

Der Prozess der Zielsetzung ist im Rahmen der Unternehmensentwicklung als vollkommen eigenständig zu betrachten.

Die Berater von BFU verfügen über eine hohe Kompetenz bei der Unterstützung entsprechender Businessmeetings. Sie sind

- neutral,
- erfahren in Sachen Entscheidungsfindung / Konsensbildung und
- verfügen über ein breitgefächertes Branchenwissen.

### Festlegung der Prozesse

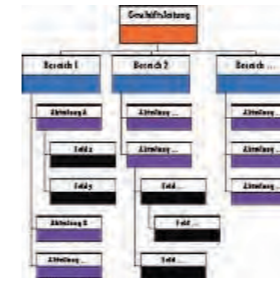


Die Erreichung der Ziele bedingt die Entwicklung der Prozesse mit denen die Ziele erreicht werden sollen. Hierbei wird mit den Verantwortlichen ein mehrstufiges Verfahren durchlaufen in dem die zukünftigen Prozesse, unter der Berücksichtigung aller Randbedingungen festgelegt werden.

Ausgehend von der Frage „Wenn Sie diese Ziele mit Ihrem jetzigen Wissen und beim gegenwärtigen Stand der Technik in einem neuen Unternehmen erreichen wollten, wie müsste das Unternehmen dann aussehen?“ wird der Erzeugungsprozess der Produkte und Dienstleistungen festgelegt. Er erstreckt

sich in der Regel von der Marktbearbeitung über die Entwicklung und Herstellung bis zur Wartung und Service.

## Gestaltung der Organisation

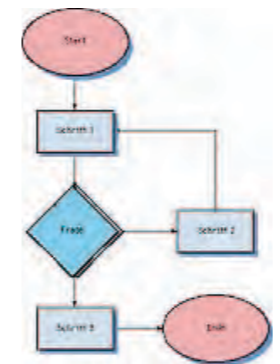


Wenn die Prozesse für die wertschöpfenden Tätigkeiten feststehen ist die Gestaltung und Festlegung der Organisation die nächste Phase in der Entwicklung eines Unternehmens. Die Zentrale Aufgabe der Organisation ist das Managen der Prozesse. Sie muss voll und ganz auf die Erfüllung dieser Aufgabe zugeschnitten werden.

Unter Berücksichtigung der verfügbaren Ressourcen ist in der Regel neben der hierarchischen Organisation auch eine Kompetenzorganisation vorzusehen. Beide Organisationsformen werden bei den meisten Unternehmen heutzutage zu einer Matrixorganisation zusammengefasst.

Durch die Festlegung der Prozesse Struktur und Aufbau der Organisation meist „fast“ automatisch. Die Schwierigkeiten liegen jedoch oft in der systematischen und konsequenten Realisierung der sich abzeichnenden Organisation. Hier ist der Einsatz qualifizierter Berater besonders wichtig um „das unnötige Zerschlagen des Porzellans“ zu vermeiden. Gerade diese Phase birgt die meisten Probleme. Hier scheitern die meisten Reorganisationen. Das wahre Ziel dieser Phase ist die Konsensbildung im Führungskreis für das gesamte Projekt.

### Umsetzung in Anweisungen



Mit Klärung und Festlegung der Organisation beginnt die praktische Umsetzung - die Reorganisationen. Die Prozesse können nun von den neuen oder alten „Prozessinhabern“ aufgebaut und gestaltet werden. Parallel dazu müssen die nicht mehr benötigten Prozesse abgebaut werden.

Hierzu gibt es eine Reihe von erprobten Methoden, die alle letztendlich in Arbeitsanweisungen einmünden. Als besonders hilfreich zu erwähnen seien hier genannt:

- Ausrichtung auf eine Qualitätsnorm (ISO 9000, QS 9000 etc.)
- PDCA und SDCA
- P-FMEA
- Kaizen

### Fazit

Es ist offensichtlich, dass dabei ein hoher Aufwand getrieben werden muss und sich diese Methode nicht eignet, um unkritische Unstimmigkeiten zu beseitigen, sondern eben um Verbesserungen um Größenordnungen herbeizuführen. Dabei sollte Unternehmensentwicklung nicht als Imperativ aufgefasst werden, es ist eine Organisationsmethode, die mehrere eigenständige Optimierungstechniken umfasst, welche größtenteils bereits bekannt sind und auch ohne den Überbau überzeugende Ergebnisse liefern können. Dem Entscheidungsträger bleibt es letztendlich immer überlassen, ob er einen fundamentalen Neuentwurf im Hinblick auf Wettbewerbsvorteile, Differenzierung oder auch den Einsatz nur einiger Bausteine für die beste Lösung hält.