



Xpert.press

Carlo Simon
Bernd Hientzsch

Prozesseigner

Wissen & Methoden
für Manager von
Unternehmensprozessen



Springer Vieweg

Xpert.press

Die Reihe **Xpert.press** vermittelt Professionals in den Bereichen Softwareentwicklung, Internettechnologie und IT-Management aktuell und kompetent relevantes Fachwissen über Technologien und Produkte zur Entwicklung und Anwendung moderner Informationstechnologien.

Carlo Simon • Bernd Hientzsch

Prozesseigner

Wissen & Methoden für Manager
von Unternehmensprozessen

Carlo Simon
Ediger-Eller, Deutschland

Bernd Hientzsch
Hochheim, Deutschland

ISSN 1439-5428 Xpert.press
ISBN 978-3-658-06459-4
DOI 10.1007/978-3-658-06460-0

ISBN 978-3-658-06460-0 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Vieweg

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Für Unternehmen gewinnt das Thema *Prozessmanagement* aufgrund der aktuellen *Mega-trends* zunehmend an Bedeutung: Die Chancen und Risiken durch die *Globalisierung*, die Herausforderungen des *demographischen Wandels*, die Erfüllung nationaler, europäischer und weltweiter *gesellschaftlicher* und *gesetzlicher Anforderungen* und *Normen* sowie das Befolgen industrieller Standards, um *Zertifizierung* zu erreichen.

Globalisierung Die Globalisierung und die damit verbundene Öffnung von Märkten für Produkte weltweit trägt substantiell zum Wirtschaftswachstum bei. Hierfür ist es nötig, die Produktionskapazitäten entweder durch langfristige Investitionen in Produktionsanlagen zu steigern oder durch effizienteres Arbeiten. Prozessmanagement ermöglicht dies, ohne dabei viel Kapital zu binden, was Unternehmen flexibler agieren lässt. Die Globalisierung stellt Unternehmen zudem vor die Aufgabe, sich zunehmend zu vernetzen und eine komplexe Kommunikation zu managen. Da sich die Informationsflüsse aber entlang der Produktions- und Verwaltungsprozesse bewegen, kann Prozessmanagement verteiltes Wachstum auch über Unternehmensgrenzen hinweg ermöglichen.

Demographischer Wandel Der demographische Wandel wird in naher Zukunft zu einer regionalen Verknappung von Fachkräften führen. Wollen Unternehmen trotzdem einen weltweit wachsenden Absatzmarkt bedienen, müssen sie diesen Mangel kompensieren. Hierzu müssen sie sich *fokussieren*, um *effektiver* zu werden und die vorhandenen Ressourcen *effizienter* zu nutzen.

Durch den erwarteten *War of Talents* müssen diese Herausforderungen gekoppelt werden mit attraktiv gestalteten Arbeitsbedingungen. Leistungsträger werden Gestaltungsspielräume einfordern, in denen sie durch *Selbstorganisation* ihr Potenzial entfalten und für ihr Unternehmen nutzbar machen können.

Gesellschaftliche & gesetzliche Anforderungen, Zertifizierungen Viele Unternehmen beklagen eine vermeintliche Überregulierung durch gesetzliche und behördliche Vorgaben oder die Anforderungen von Kunden, Qualitätsstandards zertifiziert zu erfüllen und im Rahmen von Audits zu belegen. So führen Umweltschutz, Arbeitsschutz

und Arbeitssicherheit, Anlagensicherheit, Datenschutz oder Themen wie Energieeffizienz oder CO₂-Handel zu immer neuen zu erfüllenden Auflagen, die zudem weltweit sehr unterschiedlich ausgeprägt sein können.

Compliance Management umfasst eine Sammlung von Methoden, die helfen, diese Regelwerke zu befolgen. Dokumentierte Geschäftsprozesse spielen dabei ebenso eine zentrale Rolle wie *verbindlich formulierte Regeln*. Das Thema Compliance Management lässt sich daher gut mit Prozessmanagement-Methoden kombinieren und aus diesen heraus entwickeln.

Unternehmen werden sich also anpassen, erneuern und wandeln müssen, um *effektiv* die richtigen Themen eines sich ändernden Markts zu bearbeiten, ihre Ziele *verbindlich* zu verfolgen und hierbei *effizient* vorzugehen. Transparenz in Strukturen und Abläufen ermöglicht Produkt- und Prozessinnovationen. Doch wie *lernt eine Organisation* Prozessmanagement?

Prozessmanagement als Managementdisziplin einzuführen, um den geschilderten Herausforderungen zu begegnen, ist eine komplexe Aufgabe. Für viele Unternehmen bedeutet dieser Schritt einen Struktur- und Kulturwandel. Dieser muss vom allgemeinen Management und von den Mitarbeitern *gewollt, strukturell ermöglicht* und praktisch *umgesetzt* werden, um eine nachhaltige *Weiterentwicklung* zu sichern. Hieraus ergeben sich auch die Phasen, in denen Unternehmen Prozessmanagement einführen müssen.

Dieses Buch richtet sich gezielt an die große Gruppe der *Prozesseigner*, die in ihrem Unternehmen für einen oder mehrere Geschäfts- und Produktionsprozesse verantwortlich sind. Ihre Rolle ist wichtig, damit Prozessmanagement insgesamt gelingt. Geschulte Prozesseigner ermöglichen Standards zu etablieren und dezentral erkannte Verbesserungspotenziale zu erschließen. Hierzu müssen sie Führungsverantwortung übernehmen, ohne über disziplinarische Durchgriffsmöglichkeiten zu verfügen. Dieses Buch hat sich zum Ziel gesetzt, Prozesseignern praxisnah konkrete Anleitungen zu vermitteln, um dieser Aufgabe gerecht zu werden.

Ediger-Eller, Deutschland
Hochheim, Deutschland

Carlo Simon
Bernd Hientzsch

Inhaltsverzeichnis

1	Warum Unternehmen Prozessmanagement nutzen	1
1.1	Komplexität verstehen	2
1.2	Prozessmanagement phasenweise einführen	4
1.3	Verantwortlichkeiten über Rollen sichern	7
1.4	Zusammenfassung	10
2	Prozesse schrittweise entwickeln	11
2.1	Kunden und Kundennutzen bestimmen	12
2.2	Kennzahlen zur Überprüfung der Prozessergebnisse festlegen	15
2.3	Kritische Kennzahlen zur Prozesssteuerung identifizieren	19
2.4	Steuernde Ereignisse identifizieren und würdigen	22
2.5	Prozessschritte zuordnen und Prozess implementieren	24
2.6	Zusammenfassung	30
3	Der Fall FULLSERVICE-STRUKTURBETRIEB	31
3.1	Ausgangssituation	31
3.2	Etablierung des Angebotserstellungsprozesses	39
3.3	Was können Prozesseigner von diesem Fall lernen?	53
3.4	Zusammenfassung	54
4	Methoden der Prozessintensivierung	55
4.1	Prozesse analysieren	58
4.2	Prozesse aus Sicht ihrer Engpässe	64
4.3	Prozesse automatisieren	67
4.4	Neue Geschäftschancen durch Prozesse	70
4.5	Zusammenfassung	73
5	Prozesse bewerten	75
5.1	Eigen- und Fremdbewertung mit Hilfe von Fragebögen	76
5.2	Business Process Maturity Model	79

5.3	Process and Enterprise Maturity Model	80
5.4	Reifegradmodell EDEN	82
5.5	Prozesswürdigung	86
5.6	Zusammenfassung	90
6	Prozesse von Prozesseignern	91
6.1	Prozesseigner etablieren	92
6.2	Bestehende Prozesse aufnehmen und optimieren	93
6.3	Neue Prozesse initiieren und implementieren	94
6.4	Prozesse auflösen und ablösen	97
6.5	Zusammenfassung	98
7	Fazit	101
	Literatur	103
	Index	107

Mitarbeiter, die einen oder mehrere Prozesse in ihrem Unternehmen verantworten, haben die Rolle einer *Prozesseignerin* oder eines *Prozesseigners* inne.¹ Doch wieso gibt es in Unternehmen neben der „klassischen“ Organisation in Abteilungen und Projekten überhaupt eine *Ablauf-* oder *Prozessorganisation*? In welchen Schritten sollten sich diese entwickelt haben? Welche anderen Rollen gibt es im Prozessmanagement neben den Prozesseignern und welche Aufgaben haben diese? Diese Fragen sollen in diesem ersten Kapitel beantwortet werden.

Das zentrale Thema im Prozessmanagement ist die *Wertschöpfung* und daher die Fokussierung von Unternehmen auf wertschöpfende und Wertschöpfung ermöglichende Abläufe, jetzt und in Zukunft. Dabei ist Prozessmanagement weiter zu fassen als Methoden zur Prozessverbesserung wie KVP² oder Six Sigma.³ Vielmehr umfasst Prozessmanagement auch die Strategie und Kultur eines Unternehmens sowie eine vergleichende Prozessbewertung.

Aus diesem Grund eröffnet Prozessmanagement für Unternehmen neue Chancen, indem es bestehende Verhaltensmuster hinterfragt. *Doch rechtfertigen die Chancen die Risiken, die mit der Neugestaltung einer Organisation verbunden sind?* Oder sind die gesellschaftlichen und gesetzlichen Anforderungen längst so, dass Unternehmen ein funktionierendes Prozessmanagement vorhalten müssen? Ehe diese Fragen beantwortet werden, soll hier zunächst aufgezeigt werden, woraus sich die Komplexität bei der Einführung von Prozessmanagement ergibt, in welchen Phasen dieses Thema in Unternehmen entwickelt

¹Im Folgenden werden wir die männliche Form für Rollenbezeichnungen verwenden, um den Lesefluss zu vereinfachen.

²Kontinuierliche Verbesserungsmaßnahmen (KVP) zielen auf Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsqualität in den Bereichen Produktqualität, Effizienz, Produktivität, Zeit und Kommunikation. (In Anlehnung an (Witt und Witt 2008, S. 11).)

³Six Sigma bietet Methoden und Vorgehensmodelle, um schlanke und variationsfreie Prozesse sowie kundenorientierte Produkte zu schaffen. (In Anlehnung an (Lunau 2006, S. 7).)

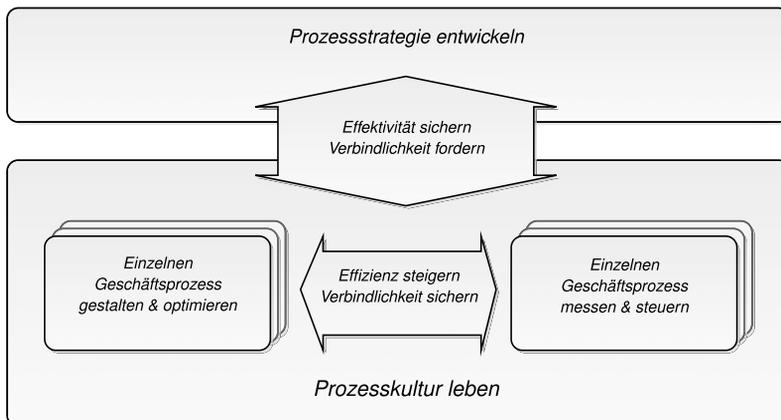


Abb. 1.1 Aufgabengebiete im Prozessmanagement

werden sollte und welche Aufgaben auf die Mitarbeiter zukommen, welche Rollen also zu etablieren sind.

1.1 Komplexität verstehen

Im Prozessmanagement gibt es sehr unterschiedliche Arten von Aufgaben und Tätigkeiten, woraus sich eine hohe Komplexität ergibt. Denn erst das Zusammenwirken dieser Methoden erschließt deren Nutzenpotenzial.

Abbildung 1.1 zeigt das Thema Prozessmanagement in einer Übersicht. Dabei ist grundsätzlich zu unterscheiden, ob die *Gesamtheit der Prozesse* eines Unternehmens betrachtet werden soll oder gezielt *einzelne*. Und für beide Fokusse können wiederum die Aufgaben „Gestalten“ und „Leben“ unterschieden werden.⁴

Die Kernaussage zu Abb. 1.1 lässt sich in der folgenden Definition *Prozessmanagement* zusammen fassen:

Definition: Prozessmanagement

Prozessmanagement umfasst die Ableitung einer Prozessstrategie aus der Unternehmensstrategie sowie ihre regelmäßige Überprüfung, die Gestaltung der Prozesse, Prozessmessung und -optimierung sowie das Entwickeln einer Prozesskultur, die gelebt wird.

Die *Prozessstrategie* wird aus der Unternehmensstrategie abgeleitet. Sie legt Art und Zweck der Prozesse fest, zeigt deren Zusammenwirken, verknüpft die Prozesssicht mit

⁴In Anlehnung an (Fischermanns 2006, S. 18).

der Aufbauorganisation und erlaubt eine Priorisierung der Prozesse untereinander. Ergebnis sind eine *Prozesslandkarte*, die Benennung von *Prozesseignern* als Verantwortliche für die Prozesse sowie deren Priorisierung hinsichtlich Relevanz in Bezug auf die Unternehmensziele. Damit leistet die Prozessstrategie ihren Beitrag zur *Effektivität* des Unternehmens. Ferner sorgt das Benennen von Verantwortlichkeiten in unterschiedlichen Rollen dafür, die *Verbindlichkeit* zu steigern. Die Prozessstrategie wird aber wohl nur umgesetzt und gelebt, wenn es eine entsprechende *Prozesskultur* gibt.

Die Prozessstrategie ist für jeden einzelnen *Prozess* zu übersetzen. Dabei sei ein *Prozess* wie folgt definiert:⁵

Definition: Prozess

Ein *Prozess* ist ein verbindlicher Arbeitsablauf, der für einen internen oder externen Kunden einen Nutzen stiftet, der ein eindeutiges Startereignis und Endergebnis hat und arbeitsteilig von mehreren Prozessbeteiligten bearbeitet wird.

Die *Prozessstrategie* bildet somit den Ausgangspunkt und wird hinsichtlich Struktur und Dynamik auf die einzelnen Prozesse übertragen. So ergibt sich etwa das angestrebte *Prozessergebnis* aus der Strategie und ist immer als *Kundennutzen* zu formulieren, wobei der Kunde ein externer – zahlender – oder ein interner Kunde bzw. ein anderer Prozess sein können. Ein Ringschluss von einem internen Kunden zum nächsten wäre ein Indiz dafür, dass sich die Organisation nur mit sich selber beschäftigt.

Ziel ist es, alle Aktivitäten und deren Verknüpfungen innerhalb des Prozesses wertschöpfend auf dieses Ergebnis auszurichten. Hierfür sorgt je Prozess ein Prozesseigner. Er ist *verantwortlich* für die Festlegung eines *Startereignisses*, welches dafür sorgt, dass der Beginn eines Prozesses von den *Prozessbeteiligten* nicht verpasst wird, also kein Kundenwunsch unbeachtet bleibt. Ebenso sind die weiteren Prozessschritte mit den Prozessbeteiligten abzustimmen und evtl. zu trainieren bis hin zum Prozessabschluss, bei dem die Prozessergebnisse an die Kunden bzw. nachfolgende Prozesse übergeben werden.

All diese Maßnahmen tragen dazu bei, die *Effizienz zu steigern* und die *Verbindlichkeit* der Abläufe *zu sichern*. Hierzu sind die Abläufe *zu gestalten* und auf das Prozessergebnis hin *zu optimieren*. Die tatsächliche Prozessführung ist *zu messen* und mittels Kennzahlen *zu steuern*.

Die letztgenannten Schritte setzen eine *Prozesskultur* voraus, die eine transparente Darstellung der Arbeitsabläufe gestattet und das Steuern der Abläufe unterstützt. Gleichzeitig muss sie zulassen, dass Defizite in Prozessen oder auch nur den Prozessdefinitionen offen kommuniziert und im Sinne der Organisation behoben werden.

Wesentliches Element der Prozessgestaltung ist die Ausrichtung auf die *Prozessziele* und die *Messung der Zielerreichung*. Qualitätssichernde und qualitätsüberprüfende Schritte sollten also Teil jedes Prozesses sein. *Kennzahlen* zur Qualität der Prozessdurch-

⁵In Anlehnung an (Ahlrichs und Knuppertz 2010, S. 14).