

Peter Posluschny

Praxishandbuch Prozessmanagement

Kundenorientierung, Modellierung, Optimierung
2. Auflage



Peter Posluschny

Praxishandbuch Prozessmanagement

Peter Posluschny

Praxishandbuch Prozessmanagement

Kundenorientierung
Modellierung
Optimierung

2., überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Peter Posluschny ist Betriebswirt, Volkswirt und Wirtschaftspädagoge. Nach beruflicher Tätigkeit in verschiedenen Unternehmen, Aufbau einer gemeinnützigen Bildungseinrichtung und Dozenturen für Betriebs- und Volkswirtschaftslehre beschäftigt er sich heute insbesondere mit Fragen der Existenzgründung, des Controllings und der Geschäftsprozessoptimierung in mittelständischen Unternehmen.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-86764-687-1 (Print)
ISBN 978-3-7398-0054-7 (EPUB)
ISBN 978-3-7398-0055-4 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2016

Einbandgestaltung: Susanne Fuellhaas, Konstanz
Einbandmotiv: istockphoto.com / Monika Lewandowska

UVK Verlagsgesellschaft mbH
Schützenstr. 24 • 78462 Konstanz
Tel. 07531-9053-0 • Fax 07531-9053-98
www.uvk.de

Vorwort

Viele Unternehmen sind nicht in der Lage, die Kundenerwartungen zu erfüllen. Die Gründe für das Versagen, den Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind in der Regel auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen. Nicht die Mitarbeiter müssen verändert werden, sondern die Prozesse.

Trotz der großen Bedeutung der Prozesse in den Unternehmen dachten Unternehmen – und viele tun dies noch heute – in der Kategorie der Funktion. An den Abteilungsgrenzen kam es zu Brüchen, die Kosten stiegen, Zeit wurde vergeudet und die Qualität sank.

In den letzten beiden Jahrzehnten wurde die Prozessorientierung zunehmend als Maxime der Unternehmensmodellierung anerkannt. In der unternehmerischen Praxis ist eine in den letzten Jahren verstärkte Ausrichtung des unternehmerischen Handelns auf die Geschäftsprozesse zu konstatieren.

Im Wettbewerb um die Gunst der Kunden ist die Qualität der Leistungserbringung der entscheidende Faktor, wobei Qualität die Erfüllung der Kundenanforderungen beinhaltet. Da Kundenanforderungen nicht unabhängig von den dazugehörigen Prozessen erfüllt werden können, ist zur erfolgreichen Positionierung auf dem Markt eine prozessorientierte Sichtweise der betrieblichen Leistungserbringung erforderlich.

Allgemeines Ziel einer Prozessorientierung ist die Ausrichtung der Prozesse an die Kundenanforderungen, so dass die Kundenzufriedenheit gesteigert und die betriebliche Wertschöpfung erhöht werden. Grundlage des Prozessmanagements ist die Ermittlung der Kundenanforderungen, um eine zielgerichtete Anpassung der Prozesse zu realisieren, was letztlich zu einer permanenten Prozessmodellierung und -verbesserung führt.

Danach werden Schritt für Schritt die Möglichkeiten zur Modellierung und Abbildung von Prozessen dargestellt. Anschließend werden die Diagnostikmöglichkeiten sowie die Vorgehensweise zur Identifizierung von Prozessmängeln und deren Eliminierung dargestellt und erläutert. In einem abschließenden Schritt werden die Möglichkeiten der konkreten Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung von Prozessen leicht verständlich und nachvollziehbar dargestellt und verdeutlicht.

Sie können sich so solide Kenntnisse der Prozessmodellierung sowie der Anwendung der Instrumente des Prozessmanagements aneignen und diese

erworbenen Kenntnisse zugleich in Ihrer betrieblichen Praxis umsetzen. Damit dieser hohe Anspruch auch einlösbar wird, werden Übungen und Umsetzungshilfen angeboten.

Ziel des Buches ist, Ihnen Hilfestellungen bei der Einführung bzw. Weiterentwicklung sowie der Anwendung Ihres Prozessmanagements zu geben. Die Entwicklung sowie Anwendung von Instrumenten des Prozessmanagements sollten ebenso in Ihrem Unternehmen eine hohe Priorität haben, damit Sie nicht durch betriebliche Fehlentwicklungen aus dem Markt gedrängt werden.

Inhaltsübersicht

Vorwort	5
Kapitel 1: Einführung	13
Kapitel 2: Prozessorientierung als Instrument der Effizienzsteigerung	23
Kapitel 3: Wertschöpfungsdiagramme	53
Kapitel 4: Möglichkeiten der vertikalen Prozessanalyse	87
Kapitel 5: Prozesscontrolling	113
Kapitel 6: Wie werden Prozesse abgebildet?	153
Kapitel 7: Methoden zur Diagnose von Geschäftsprozesse	195
Kapitel 8: Wie können Prozesse verbessert werden?	211
Kapitel 9: Herausforderungen bei der Modellierung von Prozessen	229
Anhang	231

Inhalt

Vorwort	5
Kapitel 1: Einführung.....	13
1.1 Aktualität des Prozessmanagements	14
1.2 Welche Ziele werden mit dem Prozessmanagement verfolgt?	16
1.3 Wie kann die Einführung eines Prozessmanagements vorbereitet werden?	19
1.4 In welchen Bereichen können Sie ein Prozessmanagement einsetzen?	19
Kapitel 2: Prozessorientierung als Instrument der Effizienzsteigerung	23
2.1 Effizienzsteigerung durch Prozessabbau	27
2.2 Effizienzbeeinflussung durch Prozessaus-/Prozesseingliederung.....	28
2.2.1 Allgemeine Voraussetzungen.....	28
2.2.2 Prozessausgliederung an Kunden / Prozesseingliederung von Kunden.....	32
2.2.3 Prozessaus- und -eingliederung an und von Dienstleistungsunternehmen.....	34
2.3 Prozessbeeinflussung durch Prozessverbesserungen.....	37
2.3.1 Grundsätze zur Prozessverbesserung.....	38
2.3.2 Interne Prozessverbesserungen.....	39
2.3.3 Prozessverbesserungen durch externe Integration	42
2.3.4 Effizienzbeeinflussung durch Prozessinnovationen.....	49
2.4 Wie könnte ein Prozessmanagementprojekt ablaufen?	51
Kapitel 3: Wertschöpfungsdiagramme	53
3.1 Wie grenzen Sie geeignete Prozesse ab?.....	54
3.2 Möglichkeiten der horizontalen Prozessabgrenzung	58
3.3 Gewichtung von Prozessen.....	74
3.4 Prozessorientierte Unternehmensgestaltung	78
3.4.1 Aufteilung der Aufgabenträger in Geschäftsprozessen	81

Kapitel 4: Möglichkeiten der vertikalen Prozessanalyse	87
4.1 Wie grenzen Sie Prozesse ab?	93
4.1.1 Was ist ein Prozess?	93
4.2 Wie identifizieren Sie geeignete Prozesse?	98
4.2.1 Top-down- oder Bottom-up-Ansatz?	106
4.2.2 Möglichkeiten der Dokumentation der Analyseergebnisse.....	107
Kapitel 5: Prozesscontrolling	113
5.1 Wie werden Prozesse bewertet?.....	115
5.2 Anforderungen an Instrumente zur Prozessbewertung	116
5.3 Strategische Kostenanalyse nach Porter.....	118
5.4 Kostenrechnerische Instrumente zur Prozessbewertung.....	121
5.4.1 Die Prozesskostenrechnung.....	121
5.4.2 Die Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung auf Teilkostenbasis	124
5.4.3 Die Relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung ..	127
5.5 Controlling orientierte Instrumente zur Prozessbewertung	132
5.5.1 Die Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA)	133
5.5.2 Das Zero-Base-Budgeting (ZBB).....	138
5.5.3 Prozesskennzahlen	141
5.5.4 Das Benchmarking	147
5.5.5 Ergebnis.....	150
Kapitel 6: Wie werden Prozesse abgebildet?	153
6.1 Welche Fragen stellen Sie bei der Analyse eines Prozesses?.....	154
6.2 Wie sollten Prozessziele abgeleitet werden?	156
6.2.1 Die Finanzperspektive	161
6.2.2 Die Kundenperspektive.....	162
6.2.3 Die Prozessperspektive (interne Perspektive).....	165
6.2.4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive (Mitarbeiter- Perspektive).....	166
6.2.5 Weiterentwicklung der Balanced Scorecard	168

6.2.6	Anwendung.....	169
6.2.7	Bewertung Balanced Scorecard	171
6.3	Wie werden Prozesse dargestellt?	173
6.3.1	Petrinetze.....	174
6.3.2	Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK)	176
6.3.3	Vorgangskettendiagramm.....	190
6.3.4	Arbeitsablaufdiagramm.....	192
Kapitel 7: Methoden zur Diagnose von Geschäftsprozessen		195
7.1	Kategorien zur Prozessdiagnose.....	196
7.2	Leitfaden für die Prozessdiagnose.....	196
7.3	Prozess-Checks.....	197
7.3.1	Goal-Fitting-Check.....	197
7.3.2	Top-down-Check.....	198
7.3.3	Bottom-up-Check.....	198
7.3.4	Regel-Check	199
7.4	Recherchemethoden	199
7.4.1	Teilnehmende Beobachtung	199
7.4.2	Daten- und Aktenrecherche.....	200
7.4.3	Prozessworkshops	200
7.4.4	Interview.....	201
7.5	Moderationstechniken	205
7.5.1	Kartenabfragen.....	206
7.5.2	Mindmapping	206
7.6	Wie können Prozessmängel identifiziert und eliminiert werden?	208
7.6.1	Was könnten Indizien für Prozessmängel sein?	208
Kapitel 8: Wie können Prozesse verbessert werden?		211
8.1	Konzentration auf die Wertschöpfung.....	212
8.2	Ablaufgestaltung.....	214
8.3	Optimierung der Geschäftsprozesse.....	215
8.4	Welche Hilfen gibt es beim Prozessdesign?.....	217

8.4.1	Rückwärtsdesign	217
8.4.2	Idealer Ablauf: Wertschöpfung.....	217
8.4.3	Idealer Ablauf: Übergaben	218
8.4.4	Idealer Ablauf: Informationen.....	218
8.5	Dokumentation: Papier oder elektronische Daten?	219
8.6	Weitere Methoden der Prozessverbesserung.....	219
8.6.1	Kanban	219
8.6.2	Six Sigma	220
8.6.3	Auditierung von Geschäftsprozessen.....	222
8.7	Wie können Verbesserungsmöglichkeiten umgesetzt werden?.....	222
8.7.1	In welchen Schritten könnten Prozessänderungen erfolgreich umgesetzt werden?.....	224
8.7.2	Kritische Erfolgsfaktoren zur Veränderung von Prozessen ...	225
Kapitel 9: Herausforderungen bei der Modellierung von Prozessen..		229
Anhang.....		231
	Glossar.....	233
	Literaturverzeichnis.....	239
	Abbildungsverzeichnis.....	247
	Tabellenverzeichnis	249
	Index	251

Kapitel 1

Einführung

1.1 Aktualität des Prozessmanagements

Die wirtschaftliche Entwicklung ist seit Jahrzehnten durch eine sich verstärkende Dynamik gekennzeichnet.

Aus strategischer Sicht kann in den meisten Branchen die allgemeine Situation wie folgt charakterisiert werden:

- Überkapazitäten in der Produktion,
- Sättigung bzw. geringes Wachstum auf der Nachfrageseite,
- zunehmende Differenzierung der Kundenwünsche,
- Internationalisierung des Wettbewerbs,
- Angleichung von Qualität und Know-how (hohe Qualitätsstandards als Norm).

Diese Rahmenbedingungen machen eine permanente Anpassung der Unternehmen an die Markterfordernisse, und damit der Prozesse, notwendig. Prozesse müssen hinsichtlich Kosten, Zeit und Qualität den Anforderungen der Abnehmer genügen. Insbesondere die stark zunehmenden → **Gemeinkosten** im Verhältnis zu den → **Einzelkosten** erfordern effiziente Prozesse, die vorwiegend über Rationalisierungsmaßnahmen realisiert werden.

Rationalisierungsmaßnahmen setzen stets voraus, dass die im Unternehmen ablaufenden Leistungsprozesse den Entscheidungsträgern transparent sind. Dies bedeutet, dass genaue Informationen darüber vorliegen müssen, wofür welche Leistungen in welchen Mengen erbracht werden. Erst mit diesen Informationen kann abschließend beurteilt werden, wo sich Ansatzpunkte zur Rationalisierung ergeben.

Eine Leistungstransparenz als Vorstufe einer Rationalisierung setzt somit zunächst eine Komplexitätsbewältigung voraus.

Dieses kann z.B. durch den Versuch geschehen, Komplexität abzubauen, indem die Vielzahl und Vielfalt reduziert wird. In manchen Fällen ist ein Komplexitätsabbau jedoch aufgrund von Kundenwünschen nicht möglich bzw. sinnvoll. In allen Fällen muss versucht werden, den identifizierten Komplexitätsbedarf zu beherrschen.

Komplexität versuchte man in der Vergangenheit durch Arbeitsteilung, d.h. eine Zerlegung des Gesamtsystems in überschaubare Teileinheiten, zu erfassen, um sie damit zu bewältigen.

Diese dann für sich transparenten Einheiten wurden im Hinblick auf Rationalisierungsmöglichkeiten untersucht. Aufgrund des dominierenden Personalkostenanteils in vielen Unternehmen sind deutliche Effizienzsteigerungen durch eine faktororientierte Vorgehensweise, die im Wesentlichen die Substitution von Personal durch Kapital, d.h. Technik, beinhaltet, zu vermuten. Grenzen derartiger Rationalisierungsmaßnahmen sind durch den jeweiligen Stand der Technik gesetzt. Auch wenn diese Teilbereichsoptimierungen in Unternehmen nie als abgeschlossen gelten können, haben die Maßnahmen insgesamt nicht zu der erwünschten Effizienzsteigerung geführt. Die Ursachen dafür liegen sicherlich unter anderem darin begründet, dass lediglich isolierte Teilbereiche optimiert wurden.

Mit zunehmendem Größenwachstum und einer weitgehenden innerbetrieblichen Spezialisierung erfordert das Zusammenfügen der einzelnen Verrichtungen zu einer vollständigen Absatzleistung einen deutlich zunehmenden Koordinationsaufwand. Dazu sind Abstimmungsprozesse erforderlich, um Doppelarbeiten und Fehlleistungen zu vermeiden.

Aus der Optimierung von Teilbereichen entsteht kein Gesamtoptimum, da die Abstimmung der Bereiche nicht notwendigerweise optimal ist. Die Koordinierungskosten sind nur schwer zu erfassen und zuzuordnen. Damit verringert sich gleichzeitig das Wissen über die Ursachen der Kostenentstehung im Unternehmen. Um aber gezielte Maßnahmen zur Rationalisierung konzipieren und durchführen zu können, ist dieses Wissen über die Kostenverursachung Voraussetzung.

Die Realisierung von vorhandenen Effizienzreserven ist nicht vorrangig durch weitere Detailoptimierungen zu erreichen, sondern es ist vielmehr erforderlich, die Abstimmung und Zusammenarbeit der spezialisierten Einzel Tätigkeiten zu verbessern. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, die Arbeitsabläufe zu verbessern, was eine klare Prozessorientierung des Unternehmens nach sich zieht und erforderlich macht. Diese Prozessorientierung stellt das Management vor neue Herausforderungen.

Aus der Verbesserung der betrieblichen Teilbereiche entsteht nicht automatisch eine Verbesserung des gesamtbetrieblichen Leistungserstellungsprozesses, da die Koordinations- und Abstimmungsprozesse nicht notwendigerweise effektiv und effizient sind. Daher ist zur Verbesserung des gesamtbe-

trieblichen Leistungserstellungsprozesses eine klare Prozessorientierung erforderlich.

Es sind die Prozessgestaltungsmöglichkeiten darzustellen, die es erlauben, den betrieblichen Leistungserstellungsprozess rationeller zu erbringen. In der Literatur allgemein genannte Möglichkeiten sind: Prozessausgliederungen bzw. -eingliederungen, Prozessverbesserungen, Prozessinnovationen sowie Prozessabbau.

Möglichkeiten zur Erbringung von rationelleren betrieblichen Leistungserstellungsprozessen sind:

- Prozessausgliederungen bzw. -eingliederungen,
- Prozessverbesserungen,
- Prozessinnovationen und
- Prozessabbau.

1.2 Welche Ziele werden mit dem Prozessmanagement verfolgt?

Die mit der Einführung eines Prozessmanagements verbundenen Ziele/Erwartungen können mit folgenden Begriffen schlagwortartig ausgedrückt werden:

- Effektivität,
- Effizienz,
- Flexibilität,
- Schnelligkeit,
- Pünktlichkeit,
- Transparenz.

Unter den oben genannten Begriffen wird Folgendes verstanden:

- Effektivität soll ausdrücken, dass ein Prozess den richtigen Output zur richtigen Zeit am richtigen Ort zum richtigen Preis liefert. Maßstab für die Effektivität eines Prozesses sind die Erwartungen der Kunden.
- Effizienz soll das ökonomische Prinzip in den Ausprägungen des Maximal- und Minimalprinzips zum Ausdruck bringen: maximales Leistungsniveau bei konstantem Verbrauch von Ressourcen wie Material, Raum,

Arbeitszeit und Maschinen oder Minimierung des Ressourcenverbrauchs bei konstantem Leistungsniveau.

- Mit **Flexibilität** soll das Ziel zum Ausdruck gebracht werden, Prozesse den sich ständig verändernden Kundenerwartungen und technischen Möglichkeiten schnell und zuverlässig anzupassen. Auf Ausnahmen und Unwägbarkeiten muss ein Prozess flexibel reagieren.
- **Schnelligkeit** und **Pünktlichkeit** sind entscheidend dafür, ob ein Prozess innerhalb des gesetzten Zeitrahmens durchgeführt wird. Hier stehen insbesondere Wartezeiten bei den Übergaben zwischen den verschiedenen Stationen im Fokus des Prozessmanagements.
- Die vollständige **Transparenz** der Prozesse ermöglicht die Ermittlung der Einflussgrößen, die das Leistungsniveau bestimmen. Hierdurch eröffnet sich eine zielorientierte Beeinflussung der betrieblichen Prozesse.

Ziele des Prozessmanagements sind: Erhöhung der Effektivität, der Effizienz, der Flexibilität, der Schnelligkeit, der Pünktlichkeit sowie der Transparenz.

Gestaltungsobjekt des Prozessmanagements sind die wertschöpfenden Geschäftsprozesse, sog. Leistungsprozesse eines Unternehmens.

Allgemeines Ziel des Prozessmanagements ist die zielorientierte Beeinflussung der Leistungsprozesse eines Unternehmens nach verschiedenen Gesichtspunkten.

Eine zielorientierte Beeinflussung von Leistungsprozessen kann die Kosten, die Zeit und die Qualität zum Ansatzpunkt ihrer Analysen und Maßnahmen wählen. In allen Fällen besteht das primäre Ziel darin, betriebliche Leistungsprozesse zu verbessern bzw. zu optimieren.

Dieses allgemein formulierte Ziel des Prozessmanagements ist zunächst unabhängig von dem betrieblichen Zielsystem bzw. der strategischen Ausrichtung eines Unternehmens, soweit grundsätzlich eine wirtschaftliche Leistungserstellung anzustreben ist.

Unternehmensindividuelle Zielsetzungen des Prozessmanagements ergeben sich, indem das betriebliche Zielsystem berücksichtigt wird. Das Prozessmanagement setzt bei den betrieblichen Variablen der Entscheidungen bezüglich der in einem Unternehmen ablaufenden → **Prozesse** an. Dazu besteht das zunächst vorgelagerte Ziel darin, über eine prozessorientierte Betrachtung der Leistungserstellung eine Leistungstransparenz im Unternehmen (und eventuell auch für vor- und nachgelagerte Wirtschaftsstufen) zu erlangen. In einem anschließenden Schritt ist das Leistungsangebot den Bedürf-

nissen der Empfänger der Leistung sowie dem betrieblichen Zielsystem gegenüberzustellen.

Praxishinweis

Leiten Sie Ihre unternehmensindividuellen Ziele des Prozessmanagements aus dem betrieblichen Zielsystem ab. Stellen Sie die Ziele sowie das Leistungsangebot den Bedürfnissen der Empfänger der Leistungen gegenüber.

Bei diesem Vorgehen aufgedeckte Defizite der Leistungserstellung sind durch anschließend zu ergreifende Maßnahmen des Prozessmanagements zu beseitigen. Maßnahmen des Prozessmanagements haben zum Ziel, vorab definierte Leistungsstandards möglichst kostengünstig zu erbringen bzw. zu erstellen. Dazu müssen Prozessgestaltungsalternativen erkannt, hinsichtlich ihrer Wirkungen auf Kosten, Zeiten und Qualitäten bewertet und anschließend umgesetzt werden.

Die Ziele des Prozessmanagements sind in [Abbildung 1](#) zusammengefasst:

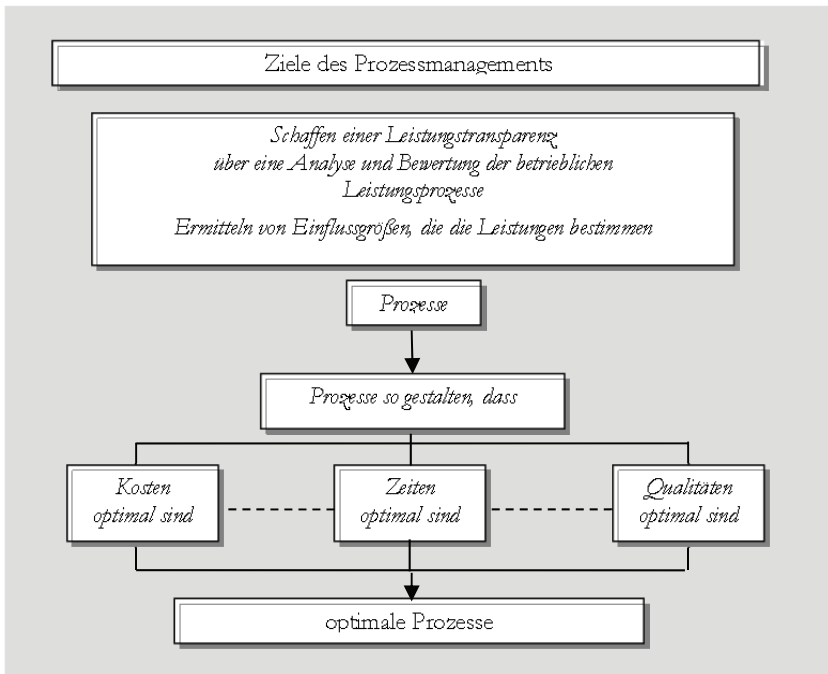


Abb. 1: Ziele des Prozessmanagements

Maßnahmen zur Erreichung der Zielgrößen des Prozessmanagements können in Unternehmen neue Herausforderungen und ggf. Zielkonflikte verursachen, da die dazu häufig notwendigen Veränderungen der Leistungserstellung in der Regel nicht unabhängig von den Kunden durchgeführt werden können. Beispielsweise könnten die Abwandlungen eines Prozesses von den Kunden als Leistungsreduzierung empfunden werden.

Kosten und Leistungen sind eng miteinander verflochten, so dass Rationalisierungs- und Leistungssteigerungs- bzw. -erhaltungsziele häufig miteinander in Zielkonflikt stehen. In diesen Fällen ist die Unternehmensleitung gefordert, Entscheidungen mittels der Vorgabe von Zielprioritäten herbeizuführen.

Dennoch ist in Unternehmen eine Vielzahl gerade innerbetrieblicher Prozesse zu beobachten, die weitgehend losgelöst von der Wahrnehmung der Kunden ablaufen, wie beispielsweise die Personalverwaltung.

1.3 Wie kann die Einführung eines Prozessmanagements vorbereitet werden?

Grundsätzliche Zielsetzung des Prozessmanagements ist, Prozesse zu strukturieren und zu optimieren, das erforderliche Minimum an Schnittstellen zu definieren, Abläufe aufgaben- und ergebnisgerecht zu steuern, Organisationsstrukturen prozessorientiert zu gestalten, Kennzahlen zur Erkennung von Zielabweichungen zu ermitteln und damit insgesamt die → **Wertschöpfung** zu erhöhen.

Um diese Ziele des Prozessmanagements erreichen zu können, ist es erforderlich, eine Prozessmodellierung vorzubereiten. Die Vorbereitung einer Prozessmodellierung könnte wie in [Abbildung 2](#) gezeigt ablaufen.

1.4 In welchen Bereichen können Sie ein Prozessmanagement einsetzen?

Es ist zu prüfen, ob Prozessmanagement in allen Unternehmen und allen Bereichen angewendet werden kann.

Eine betriebswirtschaftliche Planung und Steuerung des Unternehmens ist nicht nur notwendig, um zukünftig wirtschaftlich erfolgreich bestehen, sondern auch um das Leistungsangebot weiter entwickeln zu können. Denn finanzielle Mittel sind für Unternehmen knappe Ressourcen, so dass der Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten insbesondere unter den

Bedingungen eines zunehmenden Wettbewerbs zur Erzielung eines angemessenen Einnahmenüberschusses notwendig ist. Gelingt dies nicht, ist die Existenz des Unternehmens bedroht oder das Unternehmen ist zukünftig nicht in der Lage, eine angemessene (hochwertige) Leistungserbringung zu gewährleisten. Ein wichtiges Planungs- und Steuerungsinstrument zur Realisierung von Einnahmenüberschüssen ist demzufolge das Prozessmanagement.

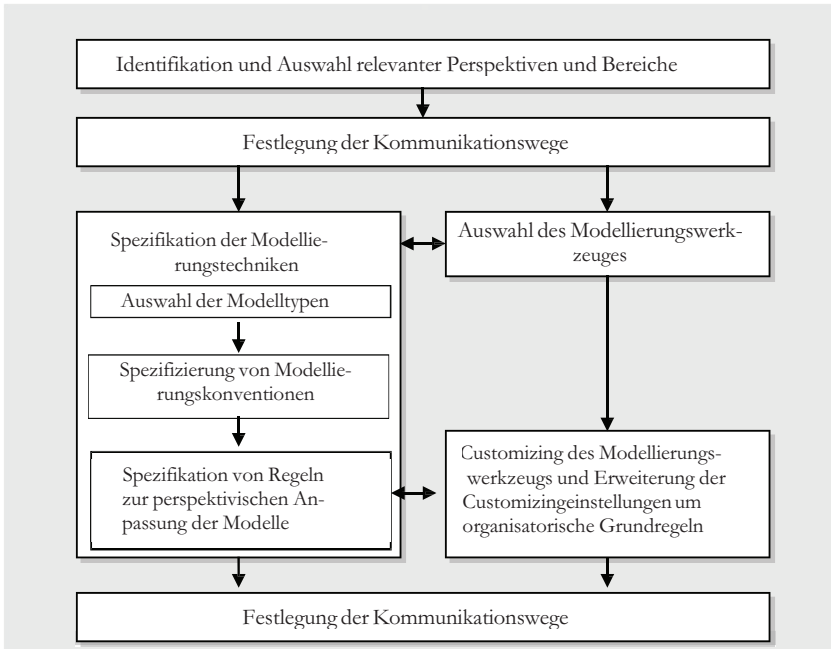


Abb. 2: Vorbereitung einer Prozessmodellierung

Ein Prozessmanagement ist grundsätzlich für alle Unternehmen unabhängig von der Wirtschaftsstufen- und Branchenzugehörigkeit durchführbar, soweit ein in Wettbewerbswirtschaften üblicherweise unterstelltes Effizienzziel angestrebt wird.

Prozessmanagement ist in allen Organisationen, die ein Effizienzziel haben, grundsätzlich durchführbar.

Fraglich ist, ob Prozessmanagement immer ein geeigneter Ansatz ist, um ein Unternehmen wettbewerbsfähig zu gestalten und zudem Wirtschaftlich-

keitspotenziale zu erschließen. Zu untersuchen ist, ob die Rahmenbedingungen dies zulassen und welche Einschränkungen aus ihnen resultieren. Hierbei sind neben den gesetzlichen Vorschriften auch die Beziehungen zu den Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten entlang der gesamten Wertschöpfungskette sowie die daraus resultierenden Entscheidungsspielräume und -prozesse (Akzeptanz der Umwelt etc.) zu beachten.

In folgenden Situationen wird der Einsatz des Prozessmanagements als besonders lohnend angesehen:

- Strategische Neuausrichtung des Unternehmens,
- Unternehmenszusammenschlüsse,
- Einführung von Qualitätsmanagementsystemen,
- Einführung von Systemen zur Unternehmensplanung und Kundenbetreuung,
- Probleme mit der eingesetzten Unternehmenssoftware.

Unternehmenszweck ist es, Leistungen zu erbringen, die die Bedürfnisse von Kunden befriedigen und durch die erfolgreiche Vermarktung den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens sichern. Sach- oder Dienstleistungen, alle Leistungen werden in Prozessen erstellt. Jeder Prozess besteht aus Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Output erzeugen. Der Input eines Prozesses besteht aus Einsatzgütern, wie beispielsweise Arbeitsleistung, Informationen, Betriebsmittel, Energie und Werkstoffe. Der Output ist für Kunden bestimmt bzw. von ihnen in Auftrag gegeben und der Input wird von Lieferanten zur Verfügung gestellt. Daher wird im Zusammenhang mit Prozessen auch von Kunden-Lieferanten-Beziehungen gesprochen. Bei Prozessmanagementprojekten ist es bedeutsam, dass die Prozesse so miteinander verbunden und aufeinander abgestimmt werden, dass der Output (Ergebnis der Prozesskette) die Erwartungen, Anforderungen und Wünsche der externen Kunden erfüllt.

Alle Prozesse sind so zu gestalten und aufeinander abzustimmen, dass das Ergebnis der Prozesskette den Bedürfnissen, Wünschen und Anforderungen der externen Kunden entspricht.

Kernprozesse, Leistungsprozesse, Schlüsselprozesse oder Unternehmensprozesse werden dann als **Geschäftsprozesse** bezeichnet, wenn diese aus einer funktionsüberschreitenden Verkettung von wertschöpfenden Aktivitäten bestehen. Geschäftsprozesse sollen die von Kunden erwarteten Leistun-

gen erbringen und deren Ergebnisse strategische Bedeutung für das Unternehmen haben. Prozessmanagementprojekte müssen ihren Fokus auf Geschäftsprozesse richten, da diese eine strategische Bedeutung für das Unternehmen haben.

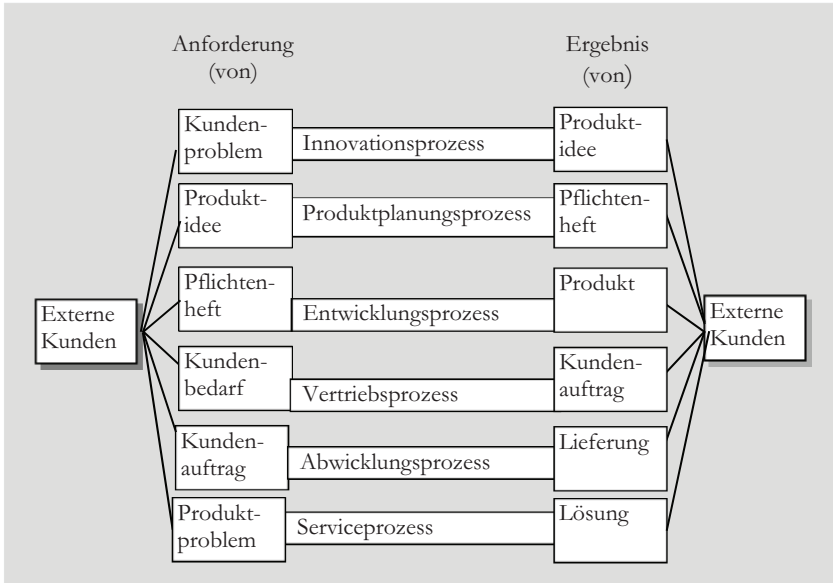


Abb. 3: Geschäftsprozesse

Literaturtipps

Becker, J./Kugeler, M./Rosemann, M. (2000): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung, Berlin, Heidelberg.

Füerermann, T./Dammasch, C. (2002): Prozessmanagement. Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung, München/Wien.

Kapitel 2

Prozessorientierung als Instrument der Effizienzsteigerung

Unternehmen ist es erlaubt, sämtliche Leistungsprozesse selbst zu erbringen. In Anlehnung an die Entscheidungsalternativen, die Unternehmen in Bezug auf die (einzelbetriebliche) Funktionenübernahme offen stehen, wird ein Entscheidungsbaum abgeleitet. Dieser Entscheidungsbaum spiegelt die grundlegenden Entscheidungen wider, die ein Unternehmen im Hinblick auf zu erfüllende Leistungsprozesse treffen muss bzw. kann.

Dabei wird davon abstrahiert, dass die Entscheidungsalternativen einen unterschiedlichen Zeithorizont zu ihrer Realisierung aufweisen und nicht bei jeder Entscheidungssituation sämtliche Alternativen überprüft werden müssen.

Die erste Entscheidungsalternative wird darin gesehen, zu beurteilen, inwieweit ein bestehender Prozess anforderungsgerecht ist. Erst Prozesse, die grundsätzlich geeignet sind, die betrieblichen Ziele zu erfüllen, sollen einer weitergehenden Analyse unterzogen werden. Nichtanforderungsgerechte Prozesse verursachen lediglich Kosten, die keinen Nutzen erzeugen, so dass sie abgebaut werden sollten.

Sind Prozesse grundsätzlich anforderungsgerecht, ergeben sich Entscheidungsalternativen. Zum einen kann geprüft werden, inwieweit die Kosten eines Prozesses durch ein Ausgliedern aus dem eigenen Leistungsspektrum reduziert werden können. Daneben wird der Fall der Prozesseingliederung untersucht, da sich hier absolute Einsparungsmöglichkeiten bei Fremdleistungskosten ergeben. Daneben können die relativen Kosten durch Verbesserung des Leistungsangebotes sinken. Die Darstellung dieser beiden Möglichkeiten als eine Entscheidungsalternative wurde gewählt, um anzudeuten, dass die Entscheidungskriterien für eine Ein- oder Ausgliederung identisch sind. Inwieweit es sich in einem konkreten Fall um eine Ein- oder Ausgliederung handelt, ist lediglich abhängig von der aktuellen Prozessaufteilung im Anbieternetz des Marktes, so dass der gleiche Sachverhalt von einem Leistungsanbieter als Ein- und von einem Anderen als Ausgliederung untersucht werden könnte. Die dazu erforderlichen Informationen sind grundsätzlich gleich. Unterschiede ergeben sich in erster Linie bei den Informationsbeschaffungsmöglichkeiten zur fundierten Entscheidungsfindung.

Als nächstes ist zu untersuchen, inwieweit sich ein bestehender Prozess des aktuellen eigenen Leistungsspektrums so weit verbessern lässt, dass die absoluten oder relativen Kosten des Prozesses sinken. Dazu bieten sich Maßnahmen an, die auf die Zusammenarbeit unternehmenseigener Organe bzw.

Betriebsteile abzielen (hier interne Integrationsmaßnahmen genannt) oder die eine Zusammenarbeit mit außerhalb des Unternehmens stehenden Betrieben bzw. Personen vorsehen (hier externe Integrationsmaßnahmen genannt). Insbesondere die Möglichkeiten der Kostensteuerung durch eine externe Integration sind nur bedingt von Ausgliederungsmaßnahmen abzugrenzen, da eine Reihe von Entscheidungen faktisch einer (Teil-)Prozessausgliederung gleichkommt. Die Trennung soll hier dennoch aufrechterhalten werden, um einen Aspekt der neueren Literatur zum Prozessmanagement zu betonen: der „partnerschaftlichen Zusammenarbeit“ der Mitglieder einer Wertschöpfungskette. Danach sind Maßnahmen, die als Resultat eines Konsenses über die (Neu-)Verteilung der Aufgaben innerhalb eines Leistungsprozesses ergriffen werden, von einseitigen Ausgliederungsbestrebungen eines Unternehmens zu trennen. Während bei Ausgliederungsmaßnahmen nur die Zielvorstellungen des ausgliedernden Unternehmens zu berücksichtigen sind, und die Initiative zur Ausgliederung einseitig von einem Unternehmen ausgeht, müssen externe Integrationsmaßnahmen gemeinschaftlich unter Berücksichtigung der Ziele aller beteiligten Parteien getroffen werden. Diese „gemeinschaftliche“ Entscheidung ist in der Praxis sicherlich fragwürdig, da eine Reihe neuerer Konzepte wie z.B. das „Efficient Consumer Response“ jedoch darauf aufbaut, soll an der Trennung festgehalten werden. Externe Integrationsmaßnahmen sind mit Lieferanten, Wettbewerbern aber auch mit Kunden des Unternehmens denkbar, d.h. auch die Leistungsprozesse außerhalb des eigenen Unternehmens stehender Gruppen sind zu untersuchen.

Als eine weitere Entscheidungsalternative bietet sich das vollkommen neue Entwickeln eines Prozesses an. Prozessinnovationen entstehen aus grundlegenden Umweltveränderungen, die neue Anforderungen an Leistungsprozesse des Unternehmens stellen. Sie entwickeln sich jedoch häufig auch aus der Entscheidung, bestehende Leistungsprozesse abzubauen bzw. einzugliedern oder aber aus Versuchen, bestehende Prozesse zu verbessern. Damit steht auch diese Alternative in einem engen Zusammenhang zu den vorhergehenden, sie soll aber dennoch aus analytischen Gründen als eigenständige Kategorie dargestellt werden.

Abbildung 4 bietet einen Überblick über die Möglichkeiten der Effizienzsteigerung von Prozessen.