

inge HANSCHKE
rainer LORENZ



2. Auflage

STRATEGISCHES PROZESS- MANAGEMENT

EINFACH UND EFFEKTIV

Ein praktischer Leitfaden

HANSER

HANSER

Inge Hanschke
Rainer Lorenz

Strategisches Prozessmanagement – einfach und effektiv

Ein praktischer Leitfaden

2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Die Autoren:

Inge Hanschke und Dr. Rainer Lorenz, München

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb 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.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

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

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2021 Carl Hanser Verlag München, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Grafiken: Inge Hanschke, Dr. Rainer Lorenz und Frank Fischer, Ottobrunn

Layout: Manuela Treindl, Fürth

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, www.rebranding.de, München

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © stock.adobe.com/shockfactor.de

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Print-ISBN: 978-3-446-46571-8

E-Book-ISBN: 978-3-446-46643-2

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46644-9

Inhalt

Titelei

Impressum

Inhalt

Motivation

1 Einleitung

2 Strategisches Prozessmanagement

2.1 Grundlagen und Abgrenzung

2.1.1 Geschäftsprozess

2.1.2 Kernkompetenz und Kernprozess

2.1.3 Wertschöpfungsstufe und Wertschöpfungskette

2.1.4 Definition Strategisches Prozessmanagement

2.1.5 Unternehmensprozessmanagement und Strategisches Prozessmanagement

2.1.6 Operatives versus Strategisches Prozessmanagement

2.1.7 Enterprise Architecture Management und Geschäftsarchitekturmanagement

2.2 Ziele und Ergebnisse des Strategischen Prozessmanagements

2.2.1 Ziele des Strategischen Prozessmanagements

2.2.2 Ergebnisse des Strategischen Prozessmanagements

2.3 Nutzer und Nutzen des Strategischen Prozessmanagements

2.4 Die fünf Ausbaustufen des Strategischen Prozessmanagements

2.5 Rollen und Gremien

2.6 Schnittstellen des Strategischen Prozessmanagements im Unternehmen

2.6.1 Zusammenspiel mit Unternehmensstrategie und IT-Strategie

2.6.2 Zusammenspiel mit dem Demand Management und dem Projektportfoliomanagement

2.6.3 Zusammenspiel mit dem Operativen Prozessmanagement

2.7 Einführung eines Strategischen Prozessmanagements

2.7.1 Voraussetzungen für die Einführung des Strategischen Prozessmanagements

2.7.2 Schritte bei der Einführung eines Strategischen Prozessmanagements

2.7.3 Aufbau der Schnittstellen im Unternehmen

3 Ergebnistypen

3.1 Geschäftsmodell

3.2 Operational Model

3.3 Fachliches Referenzmodell

3.4 Prozesslandkarte

3.5 Erweiterte Prozesslandkarte

3.6 Swimlane-Diagramm

3.7 Masterplan

3.8 Cross-Impact-Matrix

3.9 Bewertungsmatrix

3.10 IAO-Diagramm

3.11 Prozess-Portfoliodiagramm

3.12 Prozess-Risiko-Matrix

3.13 Prozess-Bebauungsdiagramm

3.14 Aktualität der verschiedenen Ergebnistypen

4 Aufbau der Basisdokumentation und des Prozessmanagement-Reportings

4.1 Top-down-Ansatz

4.2 Bottom-up-Ansatz

4.3 Geschäftsprozessmanagement-Reporting

4.4 Pflege der Basisdokumentation

5 Ausbau des Strategischen Prozessmanagements

5.1 Erkennen von Veränderungsbedarf an Geschäftsprozessen

5.2 Analyse von Veränderungen an Geschäftsprozessen

5.3 Optimierung der Geschäftsprozesse

6 Business Capability Management

6.1 Einordnung und Abgrenzung

6.2 Nutzen und Einsatzszenarien des Business Capability Managements

6.2.1 Unterstützung der Business- und Investitionsplanung

6.2.2 Business-Transformation

6.2.3 Vorbereitung der IT auf Veränderungen im Business

6.3 Gestaltung Ihrer Business Capability Map

6.4 Organisatorische Verankerung des Business Capability Managements

6.4.1 Rollen, Verantwortlichkeiten und Gremien

6.4.2 Prozesse des Business Capability Managements

6.4.3 Integration des Business Capability Management in Unternehmensplanung, Entscheidungsprozesse und Projektabwicklung

6.5 Ausblick „Business Architecture 4 Digitalization“

Glossar

Literatur

Motivation

Aufs Ganze zu gehen lohnt sich erst, wenn wir den Überblick gewonnen haben.

Ernst Ferstl (* 1955), österreichischer Lehrer, Dichter und Aphoristiker

Die Herausforderungen der Digitalisierung sowie Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerbsdruck, steigende Kundenanforderungen, regulatorische Verpflichtungen und kürzer werdende Innovationszyklen prägen das Umfeld der Unternehmen. Nur durch die stetige Optimierung der bestehenden oder Gestaltung neuer adäquater Geschäftsmodelle lässt sich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens langfristig sichern.

Das Prozessmanagement ist hierfür ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Das Prozessmanagement ist für die Operationalisierung der digitalen Strategie essenziell. Erst, wenn die strategischen Vorgaben und Planungen in realen Prozessen operationalisiert und diese auch wirklich gelebt werden, ist der digitale Wandel erfolgreich (siehe [Han18]). Prozessmanagement erlebt gerade im digitalen Wandel eine Renaissance. Waren

Prozessdokumente früher häufig Papierleichen in Schubladen, dann ändert sich dies im digitalen Wandel. Automatisierung hat hier einen besonderen Stellenwert. Prozessbeschreibungen werden zu gelebten automatisierten Prozessen.

Das Strategische Prozessmanagement schafft hierzu übergeordnete fachliche Strukturen und einen langfristigen Plan zur Weiterentwicklung der Prozesslandschaft des Unternehmens. Geschäftsprozesse werden markt- und wettbewerbsbezogen analysiert, strategische Prozessziele entsprechend der Unternehmensstrategie festgelegt und deren Umsetzung geplant, kontrolliert und gesteuert. So schafft man die Voraussetzungen für den Erfolg des Geschäftsmodells, sichert vorhandene Erfolgspotenziale und baut neue auf.

Ein solches Strategisches Prozessmanagement lässt sich nicht ad hoc realisieren. Ein ganzheitliches und systematisches Vorgehen eingebettet in den digitalen Wandel ist notwendig.

In der Literatur findet man diverse Ansätze im Prozessmanagement. Diese sind aber vorwiegend operativ und mit einer starken Detailsicht ausgeprägt. Es gibt kaum Unterstützung, um den Überblick über die für die aktuelle und zukünftige Geschäftsentwicklung wesentlichen Geschäftsprozesse und deren Zusammenspiel zu gewinnen. Dies ist aber die Voraussetzung, um zur richtigen Zeit das Richtige zu tun.

Motiviert durch die Herausforderung, ein einfaches und effektives Instrumentarium für das Strategische Prozessmanagement bereitzustellen, entstand dieses Buch. Es konsolidiert die Erfahrungen vieler Kundenprojekte und die Erkenntnisse aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten im Prozessmanagement. Seine Vorgehensweise ist ganzheitlich und

systematisch. Es gibt konkrete Hilfestellungen für die Einführung und das Etablieren von Strategischem Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen.

Danksagung

Vielen Dank an die Diskussionspartner und Reviewer bei Lean42 und anderen Unternehmen für den intensiven Austausch und die vielen Feedbacks.

Bedanken möchten wir uns auch beim Hanser Verlag, insbesondere bei Frau Bauer-Schiewek für ihr wertvolles Feedback und die vielen wichtigen Hinweise sowie bei Frau Weilhart für die schnelle und sehr gute Unterstützung bei der Gestaltung.

Besonderen Dank an unsere Familien, die uns den Rücken freigehalten und uns tatkräftig unterstützt haben.

München, im Juni 2021

Inge Hanschke und Rainer Lorenz

1 Einleitung

Unternehmen sind heute keine klar umgrenzten Einheiten mehr, die autonom agieren können. Sie befinden sich wie eine Spinne im Zentrum eines Netzes ihres Business-Ökosystems mit horizontaler und vertikaler Vernetzung. Zieht man an einzelnen Fäden, durchtrennt diese oder knüpft neue, muss man immer das ganze Netz und seine Funktion im Auge behalten. Andernfalls riskiert man einen Kollaps.

Ähnlich verhält es sich mit der Prozesslandschaft eines Unternehmens. Durch Fusionen, die Aufgliederung in Tochtergesellschaften oder Kooperationen werden die Schnittstellen von Unternehmen mit ihrer Umwelt ständig verändert. Das Netz wird vergrößert, verkleinert oder mit anderen Netzen verknüpft. Die Auslagerung von Services oder Prozessen an Shared Service Center, Dienstleister oder Kunden und Lieferanten führt zu weiteren Veränderungen. Die Netzstruktur wird verändert. Was heute noch im eigenen Unternehmen abgewickelt wurde, übernimmt morgen ein Dienstleister. Dabei darf es keine Auswirkungen auf die restlichen Prozesse des Unternehmens geben.

[Bild 1.1](#) zeigt die heute in vielen Unternehmen vorherrschende Situation. Geschäftsprozesse werden immer stärker zerlegt und

verteilt. Dadurch geht die ganzheitliche Sicht verloren. Das Risiko, wieder zu „Insellösungen“ und „Silodenken“ zurückzukehren, steigt mit der Geschwindigkeit, mit der sich Prozesse und Systeme verändern. Schnell verliert man so den Überblick, wie alles zusammenhängt und wer wofür verantwortlich ist.

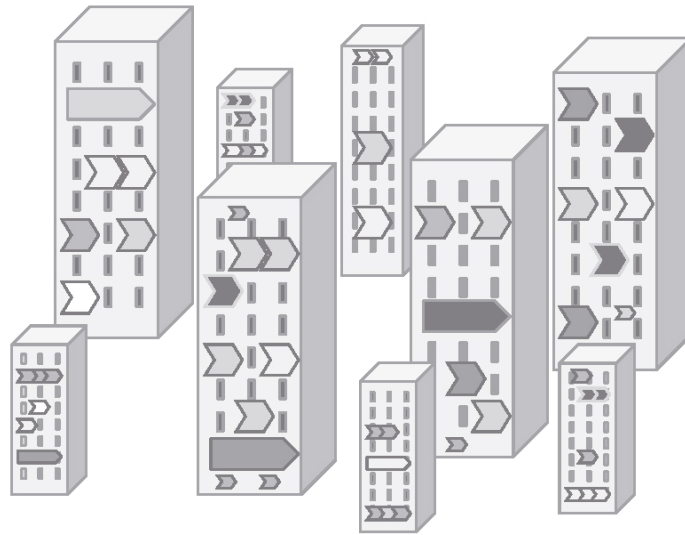


Bild 1.1 Aktuelle Situation der Geschäftsprozesse in Unternehmen

Der kontinuierliche Wandel der Prozesslandschaft lässt sich nicht verhindern. Er muss aber aktiv und vorausschauend gestaltet und gesteuert werden. Das ist die Aufgabe des Strategischen Prozessmanagements.

Strategisches Prozessmanagement

Das Strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den

Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Es identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen sowie unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Es definiert die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.

Wesentlich ist dabei der kontinuierliche Veränderungsprozess aus den Phasen Plan, Do, Check und Act des PDCA-Zyklus ([Bild 1.2](#)).

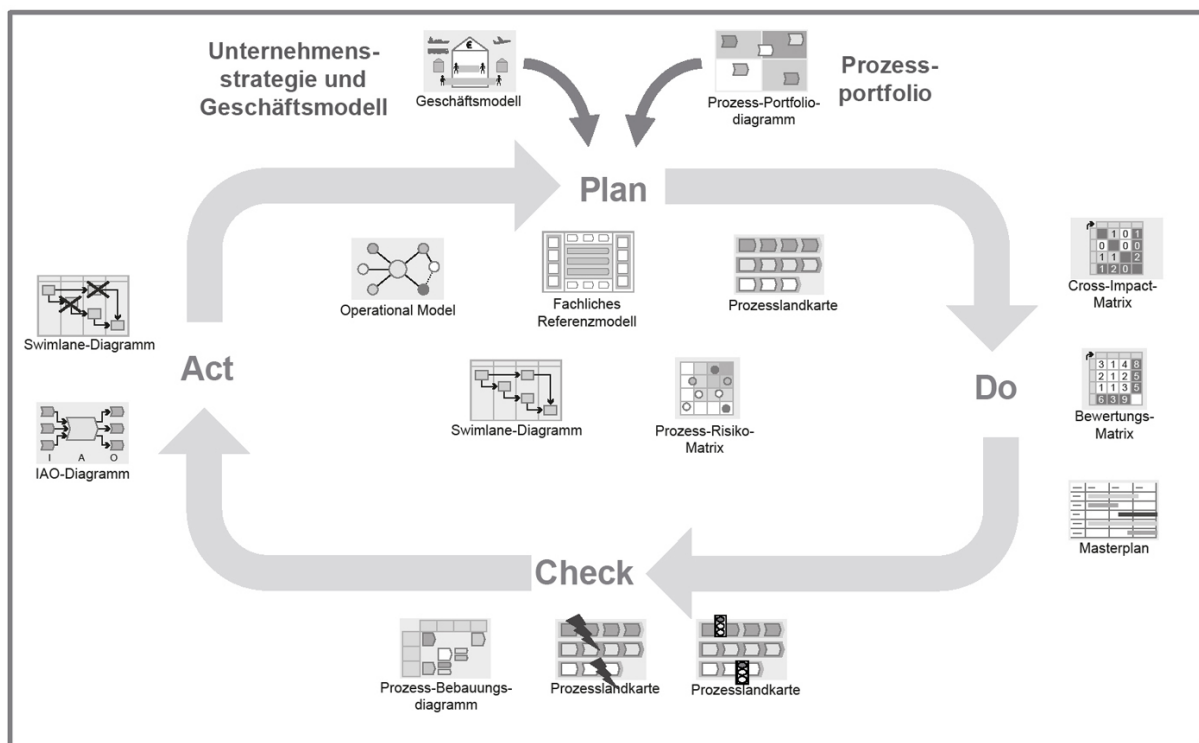


Bild 1.2 Der PDCA-Zyklus des Strategischen Prozessmanagements

Ausgangspunkt für den Start des Zyklus ist die Unternehmensstrategie, häufig aktuell auch digitale Strategie genannt. Sie macht Aussagen zum künftigen Geschäftsmodell des Unternehmens und damit zu Kundengruppen, Kernprozessen, Produkten, Dienstleistungen, Business-Ökosystem, Vertriebswegen und dem Erlösmodell (siehe [Kag06]). Außerdem definiert sie die Ziele des Unternehmens und die Bereiche, in denen Veränderungen notwendig sind.

In der **Planungsphase** (Plan) des Strategischen Prozessmanagements werden die Unternehmensstrategie sowie bestehende Geschäftsanforderungen, „Pains“ und Trends analysiert. Strategische Handlungsfelder werden abgeleitet. Hieraus resultieren auch Handlungsbedarf und Änderungsbedarf für die Geschäftsprozesse. Die erforderlichen Änderungen an den Geschäftsprozessen müssen geplant und durch Maßnahmen und Vorgaben operationalisiert werden.

Das leistet das Strategische Prozessmanagement. Es wird sichergestellt, dass die durch die Unternehmensstrategie gesetzten Ziele auch wirklich erreicht werden können.

In der **Durchführungsphase** (Do) werden die Maßnahmen in Projekten umgesetzt. Das Strategische Prozessmanagement ist in dieser Phase beratend und steuernd tätig. Seine Aufgabe umfasst die Analyse der Auswirkungen von Projekten auf die Prozesslandschaft sowie die Beurteilung der Effekte bei zeitlichen und inhaltlichen Abweichungen in der Umsetzung von Projekten.

In der nächsten Phase (**Check**) kontrolliert das Strategische Prozessmanagement die erfolgreiche Umsetzung der freigegebenen Projekte. Es überprüft, ob die geplanten Ziele in

Bezug auf die Umgestaltung der Prozesslandschaft erreicht werden. Ist das nicht der Fall, muss nachgebessert werden.

In der Verbesserungsphase (**Act**) erfolgt die Feinjustierung der Prozesslandschaft, vor allem über die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse im operativen Betrieb. Wenn eine neue Unternehmensstrategie formuliert wird oder der Markt Anpassungen erfordert, beginnt der Kreislauf von Neuem.



Das Strategische Prozessmanagement konzentriert sich auf die wesentlichen Geschäftsprozesse und die Prozesslandschaft als Ganzes. Es geht darum, das Richtige zu tun, weniger, wie ein Prozess konkret ausgeführt wird. Letzteres ist Aufgabe des Operativen Prozessmanagements (siehe [Gad14]).

Wegweiser durch dieses Buch

Bild 1.3 stellt die Gliederung des Buchs dar. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder selektiv lesen.

Kapitel 2 führt das Strategische Prozessmanagement ein. Es werden die wichtigsten Begriffe definiert, Inhalte und Nutzen dargestellt sowie das Zusammenspiel mit und die Abgrenzung von anderen Disziplinen beschrieben. Zudem stellen wir die fünf Ausbaustufen des Strategischen Prozessmanagements und ein Vorgehen für die Einführung dar.

In Kapitel 3 werden die Ergebnistypen des Strategischen Prozessmanagements sowie deren Erstellung und Einsatz vorgestellt.

In [Kapitel 4](#) erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die initiale Erstellung der Basisdokumentation und Tipps für deren Pflege und Auswertung. Sowohl die Top-down- als auch die Bottom-up-Vorgehensweise werden erläutert. Wir zeigen Ihnen, wie Sie oft schon vorhandene Detailunterlagen sinnvoll nutzen, um Transparenz mit möglichst wenig zusätzlichem Aufwand zu schaffen.

In [Kapitel 5](#) erfahren Sie, wie Sie das Strategische Prozessmanagement nach der initialen Einführung weiter ausbauen und damit Ihren Reifegrad erhöhen können.

In [Kapitel 6](#) wagen wir einen Blick in Richtung Business Capability Management. Die Disziplin an und für sich und deren Einsatzmöglichkeiten sowie deren Zusammenspiel mit dem Strategischen Prozessmanagement sowie mit anderen Disziplinen im Kontext Geschäftsarchitektur werden erläutert.

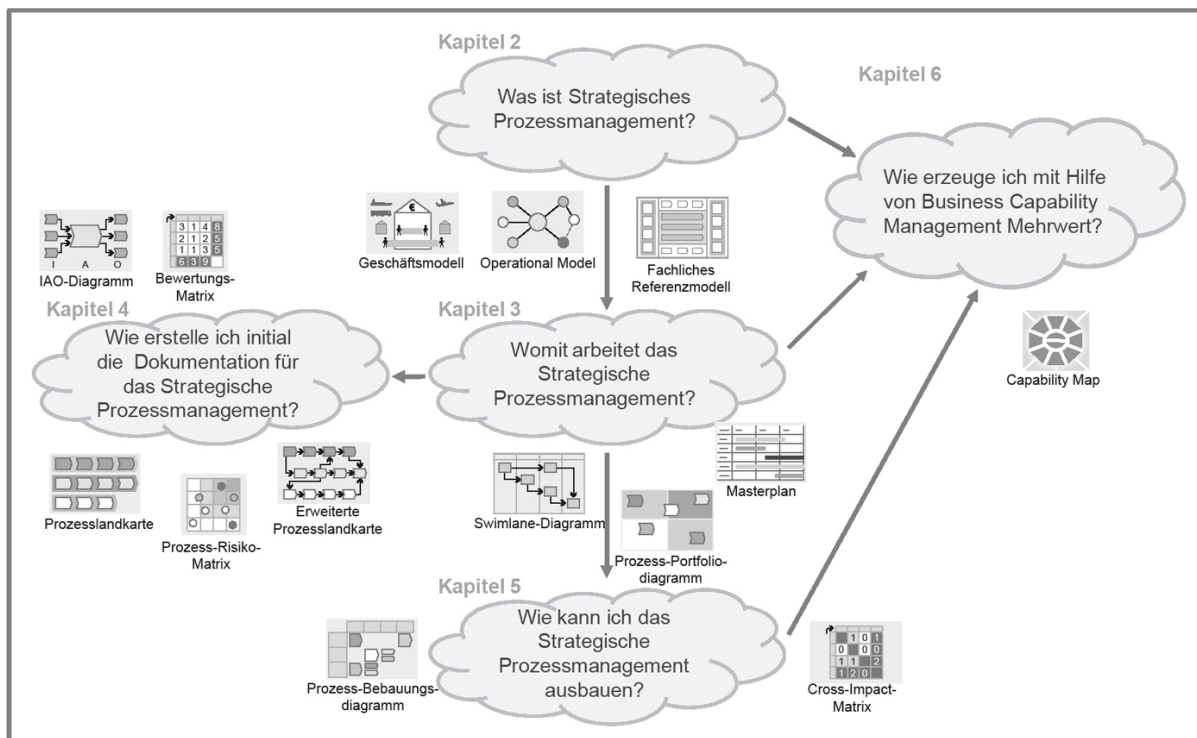


Bild 1.3 Kapitelstruktur

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Zielgruppe dieses Buchs sind insbesondere Personengruppen, die sich mit dem Unternehmen und seinen Prozessen als Ganzem beschäftigen. Diese können sowohl Teil des Unternehmens sein als auch außerhalb des Unternehmens stehen. Mit den hier beschriebenen Best-Practices des Strategischen Prozessmanagements lassen sich wesentliche Fragen der folgenden Zielgruppen beantworten.

- Chief Information Officer, Chief Digital Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Process Officer:
 - Wie sehen mein Geschäftsmodell und meine Prozesslandschaft heute und in der Zukunft aus?

- Warum soll beziehungsweise muss ich mein Geschäftsmodell ändern? Wie setze ich dies einfach und effektiv um?
- Unternehmensarchitekten sowie Organisationseinheiten wie Business Development, Organisations- und Prozessmanagement, Risikomanagement, Controlling, Internal Audit/Revision:
 - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell aus?
 - Was muss ich tun, um die Unternehmensstrategie disruptiv oder evolutionär umzusetzen?
 - Welchen Zustand hat meine Prozesslandschaft heute? Wo gibt es Optimierungspotenzial zur Steigerung von Effizienz und Effektivität?
- Prozessarchitekt, Prozessmanager, Prozessverantwortliche:
 - Welche Informationen brauche ich für meine Arbeit?
 - Wie erstelle ich die verschiedenen Ergebnistypen und wie werte ich diese aus?
- Projektmanager (Business Reengineering, Change Management, Prozessoptimierung, Reorganisation, Unternehmenszusammenschlüsse oder -ausgliederungen, Geschäftsmodelländerungen):
 - Wie nutze ich die Informationen aus dem Strategischen Prozessmanagement für meine Arbeit?
- Auditoren von Managementsystemen (QM, UM, TQM, EFQM) und Wirtschaftsprüfer:
 - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell des Unternehmens aus?

- Wie sind die Verantwortlichkeiten verteilt?
- Wo sind welche Kontrollen nötig? Wo bestehen Risiken und Handlungsbedarf?

Mehr Informationen zu den Fragestellungen und Nutzern des Strategischen Prozessmanagements finden Sie in [Abschnitt 2.3.](#)

Abgrenzung und weiterführende Literatur

Die Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung sind der Startpunkt für die Ableitung der Prozessstrategie. Detaillierte Informationen zu diesen Themen finden Sie in [Mal13], [Gäl05], [Por04a], [Por04b] und [\[Kap01\]](#).

Das Operative Prozessmanagement wird in diesem Buch lediglich in den Aspekten gestreift, die für das Strategische Prozessmanagement von Belang sind. Einen Überblick zu den Teildisziplinen des Operativen Prozessmanagements, wie z. B. Prozessmanagement-Organisation, Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Prozessdesign, Prozessleistungsmessung und Prozesseinführung sowie operatives Prozesscontrolling, finden Sie in [Eur09], [Sch13], [Bin11], [Fis13], [Rei09] und [Ahl06]. Weitere Informationen zum Geschäftsprozessmanagement erhalten Sie darüber hinaus in [Dav01] für ereignisgesteuerte Prozessketten, und in [Fre10] und [All09] für BPMN 2.0 (Business Process Model and Notification). Für detaillierte Beschreibungen verschiedener Rollen und Gremien, die vor allem im operativen Prozessmanagement benutzt werden, sei auf [Eur09], [Sch13] und [Ham97] verwiesen.

Schließlich gibt es noch das weite Feld der Vorgehensweisen und Methoden für die Umsetzung strategischer Vorgaben in konkrete

Umsetzungsprojekte und die Begleitung größerer Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation durch das Change Management. Zum Thema Business Process Reengineering finden Sie mehr Informationen in [Ham96], [Ham97], [Jes18] und [Ost09], zu Change Management in [Bär14], [Ves02] und [Zin04] sowie für die verschiedenen Methoden der Prozessoptimierung in [Fis13], [Bin11] und [Ber03].

Eine umfassende Werkzeugunterstützung für das Strategische Prozessmanagement in der hier beschriebenen Form gibt es bisher nicht. Wertschöpfungsketten und einzelne Ergebnistypen lassen sich mit den meisten Prozessmodellierungswerkzeugen erstellen (eine Übersicht geben z. B. [All09] und [Gad14]). Für die hier vorgestellten Auswertungen und Grafiken eignen sich am besten Enterprise Architecture Management Tools. Einen Marktüberblick finden Sie in [Mat04]. Informationen zur Überführung von Prozessen in IT-gestützte Lösungen und Workflow-Systeme finden Sie bei [Fre08].

Das Strategische Prozessmanagement ist stark mit dem strategischen Management der IT-Landschaft und der Unternehmensarchitektur verknüpft. Die wesentlichen Schnittstellen und Synergien finden Sie in [Kapitel 6](#), eine eingehende Betrachtung des Themas Enterprise Architecture Management bei [Han18] und [Han13].

2 Strategisches Prozessmanagement

*Unter Zeitdruck verlieren wir als Erstes die Fähigkeit, Wichtiges von
Eiligem zu unterscheiden.
Und doch tut dieser Überblick gerade dann am dringendsten Not.
Lassen Sie sich nicht verrückt machen und machen Sie selbst sich
auch nicht verrückt.*

(Autor unbekannt)

Viele Unternehmen nutzen Prozessmanagement bereits für unterschiedliche vorwiegend operative Zwecke, wie im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen oder zum Compliance Management. Mit transparenten und gemanagten Prozessen werden die Messung, Überwachung und Kontrolle der unternehmerischen Abläufe und Tätigkeiten sichergestellt; gerade im Kontext von z. B. der ISO 9001 und der ISO 27001 sowie weiteren Normen und Richtlinien (siehe [Han19]). Auch das Business Process Reengineering ist nach wie vor wichtig im Unternehmen, um sicherzustellen, dass die wertschöpfenden

und unterstützenden Abläufe die gestellten unternehmerischen Ziele auch wirklich unterstützen.

Das Management der unzähligen Prozessbeschreibungen für den operativen Betrieb stellt jedoch nach wie vor eine Herausforderung dar. So versucht meist eine kleine Gruppe von Mitarbeitern aus z. B. einer Organisationsabteilung, die Prozesse ihres Unternehmens zu erfassen, zu dokumentieren, aktuell zu halten und kontinuierlich zu verbessern – bei der heutigen Veränderungsgeschwindigkeit im digitalen Wandel eine nicht mehr zu leistende Aufgabe.

Digitalisierung, Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen zwingen die Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle und damit auch die Geschäftsprozesse in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Aber auch Business-Transformationen wie die Auslagerung von Aufgaben an Shared Service Center oder die Rückführung der Prozesse ins eigene Unternehmen führen dazu, dass Geschäftsprozesse angepasst werden müssen. Zudem finden in Unternehmen nahezu jährlich Reorganisationen statt. Die operativen Prozessbeschreibungen und auch Prozesskennzahlen sind häufig schon veraltet, nachdem sie erhoben wurden. Häufig interessieren sich nur noch Auditoren und Wirtschaftsprüfer sowie die Ersteller selbst für diese Prozessdokumentation. Dieses operativ geprägte Prozessmanagement mit seiner starken Detailsicht führt in den Unternehmen oft ein Schattendasein. Das Prozessmanagement als Disziplin ist in Verruf geraten.

Ein ganzheitliches Verständnis und die Transparenz der Geschäftsprozesse sind jedoch notwendig, um das Unternehmen strategisch zu steuern und weiterzuentwickeln. Durch die vielen

Prozessfragmente ist der Überblick verloren gegangen – „Wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“ (siehe [Bild 2.1](#)).



Bild 2.1 Überblick schaffen und den richtigen Weg aufzeigen

Hier setzt das Strategische Prozessmanagement an. Es hilft Ihnen, wieder Überblick zu gewinnen. Mit seiner Hilfe nehmen Sie einen erhöhten Standort ein und schauen über die einzelnen Bäume hinaus. Sie sehen den Wald wieder als Ganzes, können sich neu orientieren und finden den richtigen Weg.



In diesem Kapitel finden Sie die Antworten auf folgende Fragen:

- Was ist Strategisches Prozessmanagement?
- Welche Ziele werden über das Strategische Prozessmanagement erreicht?
- Welchen Nutzen bringt das Strategische Prozessmanagement und wer sind die Nutzer?
- Welche Hilfsmittel setzt das Strategische Prozessmanagement ein?
- Welche Ergebnisse liefert das Strategische Prozessmanagement?
- Welche Schnittstellen hat das Strategische Prozessmanagement im Unternehmen?
- Wer ist im Unternehmen für das Strategische Prozessmanagement verantwortlich?
- Wie führen Sie das Strategische Prozessmanagement ein?

2.1 Grundlagen und Abgrenzung

Um zu klären, was Strategisches Prozessmanagement ist, müssen wir uns zunächst Klarheit darüber verschaffen, was mit den folgenden Begriffen gemeint ist:

- Geschäftsprozess

- Kernkompetenz und Kernprozess
- Wertschöpfungsstufe und Wertschöpfungskette
- Strategisches Prozessmanagement
- Unternehmensprozessmanagement
- Operatives Prozessmanagement
- Geschäftsarchitekturmanagement

Die Definitionen der einzelnen Begriffe können Sie auch im Glossar am Ende des Buchs nachschlagen.

2.1.1 Geschäftsprozess

Gegenstand der Aktivitäten des Strategischen Prozessmanagements sind die Geschäftsprozesse. Ein Geschäftsprozess ist gemäß der Definition von Michael Hammer „an organized group of related activities that together create a result of value to customers“ (zitiert aus [Ham03; S. 53]). Damit umfasst ein Geschäftsprozess mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam ein Ergebnis erzeugen, das für den Kunden einen Wert darstellt. Ein Geschäftsprozess erstreckt sich deshalb ausgehend von einem Kundenbedürfnis über alle Stationen, die durchlaufen werden müssen, bis das Kundenbedürfnis am Ende befriedigt ist (end-to-end).

Der Fokus des Strategischen Prozessmanagements liegt zunächst auf den primären Geschäftsprozessen. So bezeichnet man diejenigen Geschäftsprozesse, die die Kundenbedürfnisse direkt erfüllen und für deren Leistung der Kunde bereit ist, zu bezahlen. Geschäftsprozesse, die die Bedürfnisse interner Kunden und

Dritter bedienen, welche nicht direkt für die Prozessleistung bezahlen, nennt man sekundäre Geschäftsprozesse. Sie haben oft eine unterstützende Funktion für die primären Geschäftsprozesse.



Definition Geschäftsprozess

Ein Geschäftsprozess umfasst mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugen. Geschäftsprozesse sind in der Regel abteilungs-, bereichs- und/oder unternehmensübergreifend. Sie werden durch ein Kundenbedürfnis initiiert und erstrecken sich über alle erforderlichen Aktivitäten bis zur Befriedigung des Kundenbedürfnisses (end-to-end).

Zu den primären Geschäftsprozessen rechnet man in der Regel den Innovationsprozess, den Produktplanungsprozess, den Produktentwicklungsprozess, den Vertriebsprozess, den Auftragsabwicklungsprozess und die Serviceprozesse.

Zu den sekundären Geschäftsprozessen werden vor allem die folgenden Prozesse gezählt: Controlling-, Finanzmanagement-, IT-Management-, Strategieplanungs-, Ressourcenmanagement-, Personalmanagement- und QM-Prozess. Eine vertiefende Diskussion der Einteilung von Geschäftsprozessen findet sich bei [Eur09], [Sch13], [Fis13] und [Por04a].

Die Zuordnung eines Geschäftsprozesses zu einer der beiden Gruppen kann bei Ihrem Unternehmen durchaus abweichen. Die

Personalmanagementprozesse, insbesondere die Personalauswahl und -entwicklung, können in einem Beratungsunternehmen primäre Geschäftsprozesse sein und eine Kernkompetenz (siehe nächster Abschnitt) darstellen. Wie Sie Ihre primären und sekundären Geschäftsprozesse identifizieren und dokumentieren, wird in den [Abschnitten 3.2 und 3.3](#) sowie in [Abschnitt 4.1](#) erläutert.

Was ist nun eine Kernkompetenz, was hat diese mit einem Geschäftsprozess zu tun und was versteht man unter einem Kernprozess?

2.1.2 Kernkompetenz und Kernprozess

Aus hoher Flughöhe betrachtet, ist ein Prozess eine Anwendung von Fähigkeiten durch Mitarbeiter mit der entsprechenden Kompetenz in einer definierten Reihenfolge. Wenn ein Unternehmen Prozesse finden oder etablieren will, ist es sinnvoll zu wissen, welche Fähigkeiten und Kompetenzen überhaupt zur Verfügung stehen, um diese in einem Prozess zu orchestrieren. Fehlt eine Kompetenz, so muss entschieden werden, ob diese aufgebaut oder eingekauft werden soll. Insbesondere die relevanten Kompetenzen (Kernkompetenzen) für die primären Geschäftsprozesse sind hierbei entscheidend.

Eine Kernkompetenz ist eine bestimmte Fähigkeit, mit der ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil erzielt. Handelt es sich bei dieser Fähigkeit um einen Geschäftsprozess, wird dieser als Kernprozess bezeichnet (siehe [Eur09] und [Sch13]). Wie Sie die Kernprozesse Ihres Unternehmens identifizieren, erläutern wir in den [Abschnitten 3.2 und 3.3](#).