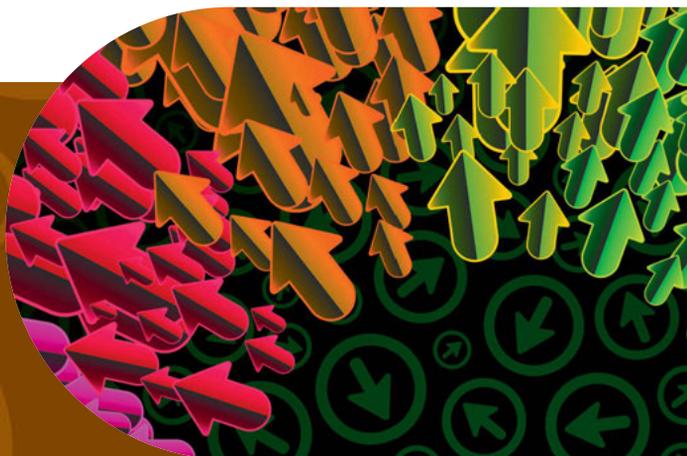


Peter Krampf

# Strategisches Prozess- management

Instrumente und Philosophien  
für mehr Effizienz, Qualität und  
Kundenzufriedenheit

  
**MANAGEMENT**  
COMPETENCE



**Vahlen**

## **Zum Inhalt**

### **Prozesse modellieren, optimieren und verbessern**

Zu häufig zielt die Modellierung und Optimierung von Prozessen rein auf kurzfristige Ergebnisverbesserungen. Bleiben aber schnelle Erfolge aus, widmet sich das Top-Management viel zu schnell anderen Themen oder lässt die notwendige Unterstützung bei der Einführung eines Prozessmanagements vermissen – eine fatale Entwicklung.

Dabei muss das Prozessmanagement langfristig ausgerichtet und Teil der Unternehmensstrategie sein. Einem derartigen nachhaltigen Ansatz folgt diese praxisorientierte Einführung in das Prozessmanagement. Dazu werden bewährte Philosophien sowie erfolgreiche Instrumente vorgestellt und die Bedeutung der Ausrichtung der Prozesse am Kunden betont, die für ein Unternehmen nur Vorteile bringt hinsichtlich Kosten- und Zeitersparnissen sowie Qualitätsverbesserungen und sich in einer deutlich höheren Kundenzufriedenheit widerspiegelt.

Aus dem Inhalt

- Ansätze zur Prozessverbesserung: Business Process Reengineering, Total Quality Management, Lean Management, Kaizen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess sowie Six Sigma
- Instrumente der Prozessoptimierung: Quality Function Deployment, Ishikawa-Diagramm, Gap-Analyse, Benchmarking, Qualitätszirkel, Simultaneous Engineering und Beschwerdemanagement
- Vorgehensweise beim Prozessmanagement: Erhebung Istprozess, Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Festlegung Sollprozess, Umsetzung und Realisierung Sollprozess, Controlling und Erfolgsfaktoren von Verbesserungsmaßnahmen

## **Zum Autor**

**Dr. Peter Krampf** ist Inhaber von Regent, der einzigen Manufaktur für Herrenanzüge in Deutschland, Gründer und Geschäftsführer der Unternehmensberatung Conadeo sowie Lehrbeauftragter für Einkaufs- und Prozessmanagement an der Universität Bayreuth.

# **Strategisches Prozessmanagement**

Instrumente und Philosophien für mehr  
Effizienz, Qualität und Kundenzufriedenheit

von

Dr. Peter Krampf

Verlag Franz Vahlen München

Viel wird aktuell über die Optimierung der Prozesse in Unternehmen diskutiert. Häufig steckt dahinter nur die Hoffnung nach kurzfristigen Ergebnisverbesserungen, was gar nicht die eigentliche Zielsetzung eines Prozessmanagements ist. Mit großer Euphorie werden die meisten Projekte zur Prozessoptimierung begonnen, dem Aufsichtsrat, Führungskräften und Mitarbeitern die Notwendigkeit dafür dargelegt und dann leider viel zu unstrukturiert angegangen, Elemente vermischt und Themen übersehen. Damit steigt die Unzufriedenheit, der Widerstand wächst und die Erfolge bleiben aus. Meist widmet sich das Top-Management viel zu schnell auch anderen Themen und lässt die Unterstützung bei der Einführung und Umsetzung vermissen. Das ist fatal. Dem Unternehmen bleibt der Erfolg der Prozessoptimierung versagt, und die Projekte verschwinden schnell wieder von der Bildfläche.

Prozessmanagement ist langfristig ausgerichtet und sollte Teil der Unternehmensstrategie sein. Schon länger gibt es bewährte Philosophien und Instrumente, die nachhaltige Erfolge erzielen. Und die Ausrichtung der Prozesse nach den Kunden kann nur Vorteile bringen: hinsichtlich Kosten, Zeiten, Qualität und letztendlich in der deutlich höheren Zufriedenheit der Kunden.

Dieses Buch versucht, die Lücke bisheriger Veröffentlichungen zu schließen und eine praxisorientierte Einführung für das Prozessmanagement zu geben. Nach der Einführung in die grundlegende Thematik (Kapitel 1) wird auf die unterschiedlichen Ansätze und Philosophien zur Prozessverbesserung (Kapitel 2) eingegangen. Anschließend folgt in Kapitel 3 eine Auswahl an Instrumenten, die für entsprechende Projekte eingesetzt werden können. Zum Abschluss wird dann die Vorgehensweise für ein Projekt im Prozessmanagement aufgezeigt, wie es sich in der Praxis in den letzten Jahren mehrfach bewährt hat.

Die Inhalte dieses Buchs beruhen auf meinen persönlichen Erfahrungen mit dem Thema Prozessoptimierung in Praxis und Theorie. Mein damaliger Geschäftsführer-Kollege Jochen Adenau hat mich vor fast zehn Jahren bei der Optimierung unseres Shared Service Centers für die Ausrichtung der Prozesse am Kunden nach klaren Kriterien sensibilisiert und begeistert. Ihm, Maria, Julia und Max sei dieses Buch gewidmet.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	V
<b>1. Einige grundsätzliche Betrachtungen</b> .....	1
1.1 Einführung .....	3
1.2 Von der Funktions- zur Prozessorientierung .....	13
1.3 Strategische Einordnung .....	19
1.4 Wesentliche Elemente des Prozessmanagements .....	26
1.5 Zentrale Fragen zu Kapitel 1 .....	29
1.6 Literaturhinweise zu Kapitel 1 .....	30
<b>2. Ansätze zur Prozessverbesserung</b> .....	33
2.1 Business Process Reengineering .....	36
2.2 Total Quality Management .....	43
2.3 Lean Management .....	49
2.4 Kaizen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	55
2.5 Six Sigma .....	67
2.6 Borusan – ein Erfolgsbeispiel für die Einführung und nachhaltige Implementierung von Six Sigma .....	78
2.7 Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Lean Management, Kaizen und Six Sigma .....	82
2.8 Zentrale Fragen zu Kapitel 2 .....	84
2.9 Literaturhinweise zu Kapitel 2 .....	85
<b>3. Instrumente zur Prozessoptimierung</b> .....	87
3.1 Quality Function Deployment .....	88
3.2 Ishikawa-Diagramm .....	93
3.3 Gap-Analyse .....	95
3.4 Benchmarking .....	98
3.5 Qualitätszirkel .....	102
3.6 Simultaneous Engineering .....	105
3.7 Beschwerdemanagement .....	108
3.8 Zentrale Fragen zu Kapitel 3 .....	113
3.9 Literaturhinweise zu Kapitel 3 .....	114

## VIII Inhaltsverzeichnis

<b>4. Vorgehensweise beim Prozessmanagement</b> .....	117
4.1 Erhebung Istprozess .....	120
4.2 Prozessmodellierung .....	122
4.3 Prozessanalyse .....	127
4.4 Festlegung Sollprozess .....	130
4.5 Umsetzung und Realisierung Sollprozess .....	134
4.6 Controlling und Erfolgsfaktoren von Verbesserungsmaßnahmen – von der Idee zur Realisierung .....	140
4.7 Zentrale Fragen zu Kapitel 4 .....	143
4.8 Literaturhinweise zu Kapitel 4 .....	143
<b>5. Lösungen zu den Fragen</b> .....	145
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	155
<b>Indexverzeichnis</b> .....	157

## Einige grundsätzliche Betrachtungen

*„Noch bis Mitte der 80er-Jahre wurde mit Prozess fast ausschließlich eine Gerichtsverhandlung oder etwas Vergleichbares bezeichnet. Heute dagegen hat sich die Verwendung des Begriffs vollkommen gewandelt. Prozess ist zu dem zentralen Begriff für die organisatorische (Neu) Gestaltung von Arbeitsabläufen jeglicher Art und damit zum Schlüssel für ein modernes Management geworden.“*

Schlüchtermann, 2013, S. 72

Six Sigma, Kaizen oder KVP werden von Top-Managern gerne als Verbesserungsprogramme mit dem Ziel verwendet, intern den Mitarbeitern und extern den Kapitalgebern, Kunden, Aktionären und dem Aufsichtsrat ihre proaktiven Bestrebungen für Optimierungen im Unternehmen zu demonstrieren. Auch der reine Begriff der Prozessoptimierung findet gerne Verwendung, um den Willen nach Verbesserungen zu unterstreichen. Jedoch bleiben von den meisten Unternehmensprogrammen und Ideen lediglich Worthülsen oder temporäre und kurzfristige Projekte übrig, die die tatsächlichen Möglichkeiten des Prozessmanagements nicht oder nur unzureichend entfalten lassen. Zu häufig wird die operative Tagesarbeit als Ausrede dafür benutzt, um tatsächlich Verbesserungen in den Prozessabläufen vorzunehmen. „Keine Zeit“, „Keine Erlaubnis“, „Kein Ansprechpartner“ sind dabei typische Formulierungen, die in den Unternehmen zu hören sind. Dabei können Anforderungen an Verbesserungen im Unternehmen nicht nur durch Kostenreduktionsprogramme, sondern durch eine Vielzahl weiterer Ereignissen notwendig werden, wie beispielsweise eine geänderte Unternehmensstrategie, veränderte Kundenwünsche, sich verschärfende Wettbewerbsbedingungen oder auftretende Fehler und Qualitätsmängel der Endprodukte.

**Potenzial vorhanden**

Die grundsätzliche Frage, wie man die Zusammenarbeit verbessern kann, stellt sich immer dann, wenn mehrere Menschen mit unterschiedlichen Aktivitäten an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Um bei der Zusammenarbeit Verbesserungen nachhaltig zu erzielen, muss dabei hinterfragt werden, ob beispielsweise alle wichtigen Aufgaben berücksichtigt und auch bearbeitet werden oder ob die Reihenfolge der Bearbeitung optimal ist. Darüber hinaus sollte identifiziert werden, ob gegebenenfalls sogar unnötige Aufgaben in den Bearbeitungsprozess einfließen, die eliminiert werden sollten. Ebenso sollte man zur Erarbeitung von Verbesserungsansätzen analysieren, ob die richtigen Mitarbeiter die Aufgaben erledigen und ob der Informationsfluss im Prozess sichergestellt ist bzw. verbessert werden kann.

**Fünf Fragestellungen**

## 2 1 Einige grundsätzliche Betrachtungen

**Prozessbegriff** Der Begriff „Prozess“ leitet sich aus dem lateinischen Wort „processus“ ab und bedeutet so viel wie „Fortgang“ oder „Verlauf“. Generell wird im Rahmen des Prozessmanagements unter einem Prozess eine Folge von Aktivitäten verstanden, die aus verschiedenen Inputs festgelegte und definierte Outputs erzeugen. Prozessmanagement ermöglicht es Organisationen, aktiv auf Veränderungen des Marktumfeldes zu reagieren und die notwendigen Anpassungen proaktiv vorzunehmen. Im Gegensatz zu einem Projekt, das einmalig stattfindet, hat ein Prozess einen Wiederholcharakter, so dass es im Rahmen des Prozessmanagements das Ziel ist, durch Wiederholbarkeit und Standardisierung den Kundennutzen durch kontinuierliche Verbesserungen und Effektivitätssteigerungen zu erhöhen.

**Dekomposition von Geschäftsprozessen** Für die Begrifflichkeiten wird im Folgenden auf der obersten Ebene von Geschäftsprozessen oder einfach nur von Prozessen gesprochen. Diese werden in kleinere Einheiten zerlegt, so dass durch diese Dekomposition Teilprozesse, einzelne Prozessschritte, Arbeitsschritte und am Ende Aktivitäten entstehen. In der betrieblichen Praxis werden Geschäftsprozesse meist sinnvoller Weise in fünf bis acht Teilprozesse zerlegt. Teilprozesse nehmen dabei den Input eines vorangegangenen Teilprozesses auf und geben ihren Output ebenfalls als Input für den nächsten Teilschritt weiter. So entsteht eine interne Kunden-Lieferanten-Beziehung. Teilprozesse und Prozessschritte sollten in eindeutiger Weise genau einem einzigen Geschäftsprozess zugeordnet werden. Damit können Abteilungen im Unternehmen sowohl die Rolle eines internen Lieferanten, als auch die eines internen Kunden übernehmen. So ist die Produktion beispielsweise Kunde der Entwicklungsabteilung und fungiert gleichzeitig in der Funktion eines Lieferanten für den Vertrieb. Im Opel-Werk in Eisenach, das im Jahr 1992 in Betrieb genommenen wurde, wurde von Anfang an darauf Wert gelegt, dass jedes Team jedes Fahrzeug an das nächste Team so abgeliefert, als wäre es ein zahlender Kunde. Denn auch Teilaktivitäten innerhalb des Gesamtprozesses, die nicht zufriedenstellend erbracht werden, verursachen Mehrkosten durch Nacharbeit, verschlechtern die Gesamtqualität und führen zu einem zusätzlichen zeitlichen Mehraufwand. Prozessmanagement bedeutet damit, die Wünsche, Anforderungen und Erwartungen der Kunden zu antizipieren und die Prozesse entsprechend zu organisieren, zu koordinieren und zu steuern. Dies führt in der betrieblichen Praxis zu einer hohen Komplexität. Die Veränderungen im Opel-Werk in Eisenach führten nicht nur zur Kostensenkung und zur Akzeptanz bei den Mitarbeitern, sondern darüber hinaus zu einer reduzierten Fluktuations- und Krankheitsrate, zu einer hohen Anzahl an Verbesserungsvorschlägen und zu einer Steigerung der Kreativität.

**Prozessbegriff** Inputs können dabei beispielsweise Formulare, Telefonanrufe, Zeichnungen, Rohstoffe oder rechnergebundene Daten sein. Bereits die Verknüpfung weniger Aktivitäten bzw. Arbeitsschritte zur Erstellung eines Ergebnisses bildet dabei einen Prozess. Es wird jedoch keine Aussage

über die Begrenzung, Reichweite, Inhalt und Struktur des Prozesses getroffen. Ein Prozess ist somit eine Abfolge von Aktivitäten bzw. Aufgaben, die zeitlich und sachlogisch aufeinander aufbauen, inhaltlich abgeschlossen und zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind. Bereits einige wenige Aktivitäten, die miteinander zur Erstellung eines Outputs verknüpft sind, können damit einen Prozess darstellen.

Die Aufgaben des Prozessmanagement setzen sich aus den Bereichen **Ziel**

- Prozessführung (Leadership),
- Prozessorganisation (Identifizierung, Gestaltung und Integration) sowie
- Prozesscontrolling (Planung, Kontrolle und Steuerung)

zusammen. Dabei beinhaltet die Prozessführung zahlreiche Aufgaben, wie beispielsweise Definition einer Prozessvision, -mission und -zielen, Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter für die Prozessdenkweise sowie Übertragung von entsprechendem Vertrauen an die Mitarbeiter, Offenlegung und Lösung von entstehenden Konflikten, Schaffung von Leistungsanreizen und entsprechenden Belohnungssystemen sowie Kommunikation der erzielten Erfolge. Das wesentliche Ziel ist es, durch Prozessoptimierungen die Effektivität und Effizienz im Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

## 1.1 Einführung

*„Processes are the mechanism that link and combine the functional capabilities across the organization to create value for the business and customers.“*

Rummler et al., 2010, S. 215

Die Herausforderung, die eigenen Prozesse im Unternehmen zu optimieren, ist nicht neu. Bereits William Edwards Deming (1900 – 1993) hat aufgezeigt, dass 85 Prozent der Ursachen für die Nichterfüllung von Kundenanforderungen nicht bei den handelnden Mitarbeitern liegen, sondern auf vorhandene ineffiziente Prozesse zurückzuführen sind. Deming gilt als Pionier im Bereich des Prozess- und Qualitätsmanagements. Er entwickelte ab den 1940er-Jahren die prozessorientierte Sichtweise für die Tätigkeiten in einem Unternehmen, die zu Beginn auf statistischen Qualitätskontrollen basierte. Diese Überlegungen fanden später auch Eingang in diverse Qualitätsnormen und in die Qualitätsmanagementlehre. Sukzessive erweiterte Deming die Sichtweise, um alle relevanten Themen der Unternehmensführung zu integrieren und erzielte damit eine ganzheitliche Betrachtungsweise. 1950 wurde Deming von General Douglas MacArthur nach Japan geholt. In den USA blieben seine Erkenntnisse jedoch nahezu unbeachtet. Dies änderte sich auch **Wegbereiter**

## 4 1 Einige grundsätzliche Betrachtungen

nicht, als ihn Ishikawa Kaoru ermöglichte, seine Erkenntnisse den Top-Managern Japans vorzustellen, Toyota Ideen von Deming in das inzwischen berühmte Produktionssystem aufnahm und ab 1951 von der Union of Japanese Scientists and Engineers sogenannte Deming-Preise für besonders herausragende Qualitätverbesserungen in der Produktion verliehen wurden. Zu dieser Zeit dominierten in Westeuropa und den USA die Fragen des Produktionswachstums. So stand einer sehr hohen Nachfrage nur eine geringe Anzahl an Anbietern gegenüber. Die Kunden orientierten sich primär an der Verfügbarkeit der Waren, um zumindest die Grundbedürfnisse bedienen zu können. Auf Grund dieses enormen Nachfrageüberhangs war für Unternehmen im Westen eine Orientierung nach anderen Kundenbedürfnissen nicht erforderlich.

**Neue Denkweise** Erst sehr spät, als immer mehr westliche Industrien, insbesondere im Konsumgüterbereich, durch japanische Konkurrenten unter Druck gesetzt bzw. regelrecht „überrollt“ wurden und die Kunden zu Wettbewerbern wechselten, fing man in Westeuropa und den USA an, sich mit Fragestellungen des Prozess- und Qualitätsmanagements zu beschäftigen. Inzwischen ist nicht mehr die Verfügbarkeit das vorrangige Kaufargument. Auf Grund der Globalisierung und technologischen Entwicklung ist es heutzutage möglich, zeitgleich zwischen zahlreichen gleichwertigen Produkten auszuwählen. Dabei steht nicht mehr das verkaufende Unternehmen im Vordergrund, da man als Käufer davon ausgehen kann, dass fast überall die Produktqualität sehr hoch ist. Damit sinkt die Loyalität zu Marken und Unternehmen. So war es früher beispielsweise üblich, über Generationen die gleiche Automarke zu fahren. Ebenso hatte man eine hohe Bindung an das Autohaus vor Ort. Heute nimmt diese Loyalität kontinuierlich ab (die Kundenloyalität in der Automobilbranche sank in den letzten 15 Jahren um 10%).

**14-Punkte Programm** Im Juni 1980 wurde die NBC-Dokumentation „If Japan can ... Why can't we?“ ausgestrahlt und veranschaulichte damit Demings Philosophie, Ideen und Ansätze einem breiten Publikum. Heutzutage ist es in fast allen Industrien selbstverständlich, sich an den Kundenbedürfnissen auszurichten. Edward Deming hinterlegte seiner Philosophie ein 14-Punkte-Programm zur Verbesserung der Qualität und Produktivität, das zur Fokussierung für Unternehmen dienen soll. Auf diese Punkte greifen die unterschiedlichen Ansätze zur Prozessverbesserung ganz oder in Ausschnitten zurück. So sollte ein Unternehmensziel definiert werden, das die Richtung zu ständigen Verbesserungen von Produkten und Dienstleistungen enthält und damit die Ziele eindeutig vorgibt. Deming betonte bereits, dass wir uns in einer neuen Wirtschaftsära befinden und daher ein neuer Denkansatz erforderlich ist, um nachhaltig eine wirtschaftliche Stabilität zu erreichen und sicherzustellen. Um Qualität zu erreichen, sollte der Fokus nicht mehr auf Vollkontrollen liegen, sondern deren Einsatz und die Abhängigkeit davon beendet werden. Deming sensibilisierte auch auf die gesamtheitliche Betrachtungsweise bei Entscheidungsfindungen, so dass eine reine Orientierung

an günstigen Angeboten nicht sinnvoll ist. Darüber hinaus sollte man im Unternehmen *ständig* nach Fehlerursachen suchen, um alle Prozesse der Produktion und bei Dienstleistungen sowie alle anderen übrigen Tätigkeiten im Unternehmen nachhaltig zu verbessern. Die Mitarbeiter sollten über moderne Methoden angeleitet und durch Wiederholtrainings am Arbeitsplatz hinsichtlich kontinuierlicher Verbesserung geschult werden. Um den Mitarbeitern dabei zu helfen, ihre Arbeit kontinuierlich zu optimieren, empfahl Deming, die Implementierung moderner Führungsmethoden und die Förderung der gegenseitigen Kommunikation sowie zusätzliche Instrumente, um Angst innerhalb des gesamten Unternehmens zu minimieren und bestenfalls sogar zu beseitigen. Für eine Kultur des ständigen Verbesserns ist es darüber hinaus wichtig, Grenzen zwischen den unterschiedlichen Unternehmensbereichen, Slogans, Aufrufe und Ermahnungen sowie willkürlich festgelegte Ziele und Leistungsvorgaben zu beseitigen. Ein wesentliches Element, um Prozessverbesserungen zu erreichen, ist der Stolz der Mitarbeiter auf die eigene Arbeit. Daher sollte alles eliminiert werden, was dies für Mitarbeiter, wie auch Manager einschränkt. Zur nachhaltigen Umsetzung eines Prozessmanagements ist es für Deming von Bedeutung, dass ein umfangreiches Ausbildungsprogramm und eine Kultur für Verbesserungen eines jeden einzelnen geschaffen werden. Letztendlich muss es die Aufgabe der Unternehmensführung sein, kontinuierliche Verbesserungen von Qualität und Produktivität im Unternehmen zu implementieren.

Für Deming war es eine logische Schlussfolgerung, dass aus einer verbesserten Qualität am Ende sichere Arbeitsplätze folgen. Denn immer dann, wenn Prozessschritte nicht gleich ordnungsgemäß ausgeführt und zwei oder mehrere Male wiederholt werden müssen, fallen zusätzliche Kosten in Form von Nacharbeit, Kundenbeschwerden, Preiszugeständnissen etc. an. In den meisten deutschen Unternehmen belaufen sich diese Folgekosten für Fehler auf 8 bis 30 Prozent des Umsatzes, die immer noch einen großen Platz für Optimierungen bieten. Deming beschrieb die Zielsetzungen aus einer verbesserten Qualität hin zu sicheren Arbeitsplätzen als Kettenreaktion, die sich sukzessive entwickelt. Daher formulierte er eine entsprechende Reaktionskette. So erzeugt die verbesserte Qualität eine höhere Produktivität, die dann zu sinkenden Kosten führt. Die gesunkene Kostenbasis erhöht die Wettbewerbsfähigkeit der erzeugten Produkte im Markt und sichert dadurch stabilere bzw. höhere Marktanteile, was zu einer Sicherung der Arbeitsplätze führt und letztendlich eine Verbesserung des Return on Investments im Unternehmen nach sich zieht.

**Hohe Fehlerkosten**

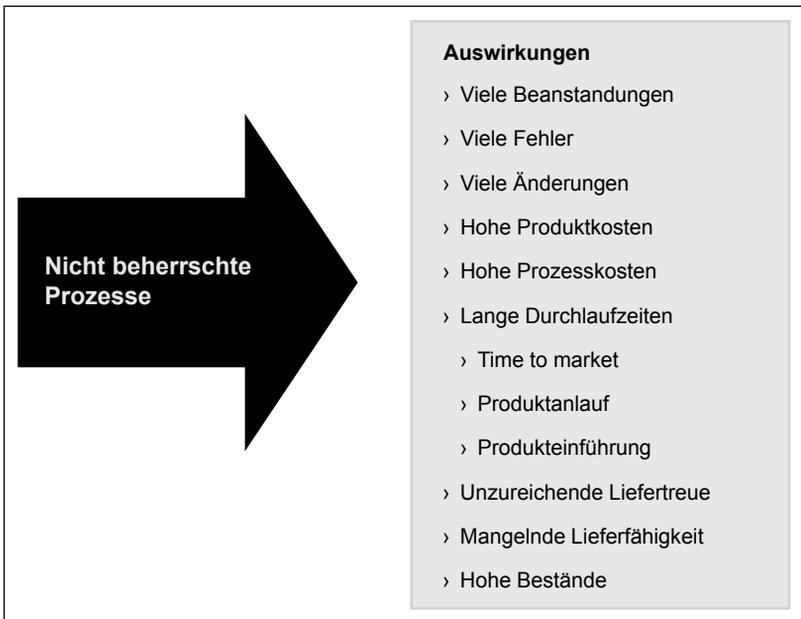
Die Ursachen der Nichterfüllung von Kundenanforderungen liegen in einem hohen Masse an den Prozessen. Es ist daher für das Management eines Unternehmens wichtig, einen starken Fokus auf die Verbesserung der Prozesse zu legen. Werden finanzielle Schwierigkeiten und Engpässe in Unternehmen identifiziert, so versucht man diese häufig mit kurzfris-

**Prozess als Fehlerursache**

## 6 1 Einige grundsätzliche Betrachtungen

tigen Kostensenkungsprogrammen, in der Regel mit einem starken Fokus auf die Reduzierung der Mitarbeiterzahl, zu lösen. Diese einseitige Orientierung an den Mitarbeiterkosten als Steuerungsgröße hilft jedoch nicht langfristig und nachhaltig, um ein Unternehmen zu verbessern. Sinnvoller ist es, die Ursachen von Ineffizienzen zu identifizieren, Maßnahmen zu ergreifen, um diese zu reduzieren und die Prozesse entsprechend zu optimieren. Viele Manager scheuen sich jedoch, entsprechende Programme anzugehen, da eine ganzheitliche Sicht auf die Abläufe im Unternehmen wesentlich komplexer ist, als singuläre Einzelaktivitäten. So setzt man im Unternehmen lieber auf Mitarbeiter, die wie „Feuerwehrlente“ die entstehenden Brände löschen, auf „Jongleure“, die alle Bälle in der Luft zu halten versuchen und „Helden“, die das Unmögliche schaffen sollen. Mit einer strategischen und langfristigen Sichtweise hat dies jedoch nichts gemeinsam.

Abb. 1: Effizienzprobleme in Prozessen und ihre Auswirkungen



(Quelle: Schmelzer, Sesselmann, 2013, S.3)

**Häufige Ineffizienz** Trotz aller Optimierungsbestrebungen von Top-Managern sind aber gerade in den Prozessen eines Unternehmens Ineffizienzen immer noch weit verbreitet. Diese wirken sich nicht nur auf eine verringerte Produktivität, sondern darüber hinaus auch auf eine Vielzahl weiterer Parameter, wie beispielsweise eine erhöhte Anzahl an Beanstandungen, höhere Fehlerhäufigkeit, hoher Änderungsbedarf, höhere Prozess- und Produktkosten, längere Durchlaufzeiten hinsichtlich Time-to-Market, verzögerte Produktanläufe und -einführungen, eine schlechtere Termintreue und

verringerte Lieferfähigkeit sowie höhere Bestände aus. Die Begriffe Prozessmanagement und Geschäftsprozessmanagement werden im Rahmen dieses Buches synonym verwendet. International findet man dafür auch häufig die Bezeichnung Business Process Management (BPM).

#### **Fehlerquote von 2 %**

Eine Fehlerquote bei den Endprodukten von 2 % ist in der Praxis immer noch häufig anzutreffen. Dies zieht entsprechend hohe Kosten nach sich. Solche Fehler, die im Unternehmen auftauchen, sollten weder ignoriert, noch bestraft werden, sondern vielmehr als Signal für nicht beherrschte Prozesse verstanden werden. Man geht davon aus, dass eine zweiprozentige Fehlerquote Kosten von 15 bis 20 % des Umsatzes nach sich ziehen, eine dreiprozentige sogar Kosten in Höhe von 20 bis 30 % des Umsatzes. Daher ist es überaus sinnvoll, eine jährliche Verbesserungsrate im Unternehmen festzulegen und nachzuhalten. Eine Reduktion von 50 % der Fehlerrate erscheint dabei in der Praxis nicht unrealistisch. Damit können die Leistungsfähigkeit der Prozesse verbessert, zügig Zeiten, Ressourcen und Kosten reduziert und damit die Kundenzufriedenheit sowie das Geschäftsergebnis kurzfristig erhöht werden.

Für das Prozessmanagement ist es wichtig, zum einen den optimalen Ressourceneinsatz und zum anderen die Sicherstellung optimaler Prozessabläufe zu gewährleisten. Dies bedeutet die Erreichung der Unternehmensziele mit möglichst geringem Mitteleinsatz. Die Ziele des Prozessmanagements sind somit die Effektivität (d. h. den richtigen Output am richtigen Ort und zum richtigen Preis), die Effizienz (d. h. die optimale Nutzung von beispielsweise Material, Maschinen und Mitarbeitern), die Flexibilität (d. h. die Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen) und die Geschwindigkeit, bzw. die Termineinhaltung (d. h. beispielsweise die Vermeidung von Wartezeiten) der Prozesse zu erhöhen. Die Herausforderung im Prozessmanagement besteht darin, die Prozesse so auszurichten, dass sie die Wünsche des Kunden zielgerichtet erfüllen. Die Kunden können dabei in klassischer Weise externe, aber auch mit nachgelagerten Bereichen interne Kunden sein, da auch diese Erwartungen an Leistungen haben, um ihrerseits die externen Kunden des Unternehmens optimal bedienen zu können.

**Erfüllung der Kundenwünsche**

Geschäftsprozesse richten sich primär nach den Kundenbedürfnissen und versuchen, die Erwartungen und Anforderungen in bester Weise zu erfüllen. Dabei geht es darum, für den Kunden einen Nutzen zu schaffen, ihn zufrieden zu stellen und seine Probleme zu lösen. Es ist bei der Definition von Geschäftsprozessen also nicht wichtig, was das Unternehmen kann (Inside-Out), sondern vielmehr, was der Kunde wirklich will (Outside-In). Prozesse beginnen und enden in aller Regel beim Kunden, so dass man sie daher auch als „End-to-End-Prozesse“, „kundenfokussierte Prozesse“ bzw. die Betrachtung „vom Kunden zum Kunden“ bezeichnet. Da alle Aktivitäten, die zur Befriedigung bestimmter Kundenleistungen erforderlich sind, in einem Geschäftsprozess gebündelt und gesteuert werden, kann dieser auch funktions- teilweise organisations- bzw. sogar

**Kunden-Kunden-Beziehung**

unternehmensübergreifend ausfallen. Prozesse können also auch über die eigenen Grenzen des Unternehmens hinausgehen, in dem sie Aktivitäten von Kunden, Lieferanten oder Geschäftspartnern integrieren.

**Wertschöpfende  
Aktivitäten**

Wichtig ist bei Prozessen, zwischen wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Aktivitäten zu unterscheiden, d. h. solchen, die zur Erstellung des Outputs beitragen und damit gefördert werden sollten und solchen, die keinen Beitrag stiften und damit eliminiert werden können. Neben dieser klassischen Aufteilung nach den Extremen Wertschöpfung und Verschwendung hat sich in der Praxis eine Dreiteilung bewährt, da nicht immer eine eindeutige Trennung möglich ist. So können Aktivitäten für den Kunden nicht wertschöpfend, aber trotzdem erforderlich sein, wie beispielsweise durch gesetzliche Vorgaben. Daher bietet es sich an, zwischen wertschöpfenden, nicht wertschöpfenden und überflüssigen Aktivitäten zu differenzieren. Bei der Festlegung von Wertschöpfung hilft es, dass die Prozesse aus Kundensicht betrachtet werden und damit die Frage analysiert wird, ob der Kunde bereit ist, für eine entsprechende Aktivität auch Geld zu bezahlen. Die Betrachtungsweise von Prozessen sollte daher entgegen der klassischen Produktionstheorie, die diese vom Lieferanten her betrachtet, umgedreht werden und vom Unternehmen zum Endkunden gehen. Damit ergibt sich die Sichtweise vom Kunden hin zum Lieferanten und die Anforderungen lassen sich immer an der Kundenperspektive ableiten. Damit sind wertschöpfende Aktivitäten solche, die dem Kunden einen direkten Nutzen bringen und für die er bereit ist Geld zu bezahlen, wie z. B. für die Herstellung, die Verpackung und die Versendung eines Endproduktes. Nicht wertschöpfende Tätigkeiten sind solche, bei denen der Kunde zwar nicht bereit ist, Geld zu zahlen, aber die dennoch für das herstellende Unternehmen erforderlich sind, wie beispielsweise juristische oder steuerliche Aktivitäten, Controlling von Tätigkeiten, Auswertungen etc. Unnütze Aktivitäten haben dagegen weder für den Kunden noch für den Hersteller einen Nutzen und sollten umgehend eliminiert werden. Meist sind dies solche Aktivitäten, die niemand mehr hinterfragt und die auch „immer schon so gemacht“ wurden. Dazu gehören in der Regel viele Statistiken und Berichte, die mühevoll ausgewertet, aufgearbeitet, zusammengestellt und versendet werden, ohne dass sie irgendetwas im Unternehmen liest.

**Geschäftsprozessverantwortlicher**

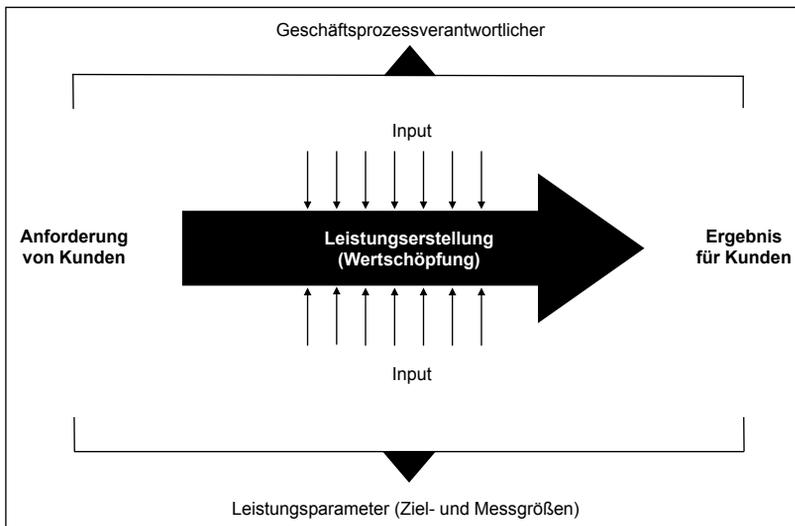
Prozesse sollten sich immer an der Strategie eines Unternehmens ausrichten und sich an den entsprechenden Zielen orientieren. Von hoher Bedeutung ist die Festlegung eines Geschäftsprozessverantwortlichen, der für den gesamten Prozess, beginnend bei der Erstellung der Kundenanforderung bis hin zum Endergebnis verantwortlich ist. Er hat damit die Möglichkeit, flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren und Optimierungen am Prozess schnell durchzuführen. Durch die Eigenständigkeit der Geschäftsprozesse und der Verantwortung durch einen Geschäftsprozessverantwortlichen mit umfangreichen Entscheidungsmöglichkeiten, ist es möglich, eine hohe Anpassungsflexibilität zu erreichen. Bei Veränderungen im Umfeld können die Prozesse und die dafür

erforderliche Organisation damit schnell und flexibel angepasst werden. Die Auswahl eines Prozessverantwortlichen sollte nach mehreren Kriterien vorgenommen werden. Auf der einen Seite sollte er über möglichst detaillierte und umfassende Kenntnisse des entsprechenden Prozess verfügen. Auf der anderen Seite muss er auch ein entsprechendes hierarchisches Durchsetzungsvermögen besitzen. Dies bedeutet, dass er in der Organisation hierarchisch so angesiedelt sein muss, dass er die notwendige Durchschlagskraft für Verbesserungen entfalten kann. Diese beiden Anforderungen sind in der Regel konträre Ziele und müssen abgewogen und ausbalanciert werden. Darüber hinaus sollte ein Gesamtprozessverantwortlicher bereits Erfahrungen in einer Prozessorganisation besitzen.

Im Prozessmanagement sollten geeignete Prozessziele und -kennzahlen (Process Performance Indicators) definiert und eingeführt sein, die in Form von Leistungsparametern als Ziel- und Messgrößen helfen, die Ergebnisse zu erfassen und Veränderungen frühzeitig zu erkennen. Eine wesentliche Größe ist dabei die Messung der Kundenzufriedenheit, um die Prozesseffektivität sicherzustellen. Die Messung und Bewertung der Qualität sowie der Effizienz von Prozessen und ihren Unterprozessen ist die Voraussetzung für Reorganisationsmaßnahmen. Dies kann mit einfachen Häufigkeitszählungen begonnen und mit detaillierteren Zeitaufnahmen fortgeführt werden. Die Festlegung eines Gesamtprozessverantwortlichen und entsprechender Kennzahlen hilft dabei, die nachhaltige Optimierung von Geschäftsprozessen sicherzustellen, um die

**Prozesskenn-  
zahlen und -ziele**

Abb. 2: Geschäftsprozess



(Quelle: Schmelzer, Sesselmann, 2013, S. 53)

ökonomische Bewertung mithilfe der Prozesskostenrechnung durchführen zu können.

- Strategie und Kundenbezug** Strategie und Kundenbezug müssen beim Prozessmanagement genau aufeinander abgestimmt werden, um eine zu einseitige Berücksichtigung eines einzelnen Elementes zu vermeiden. So sollten Kundenbedürfnisse, Auf- und Ausbau von Erfolgspotenzialen sowie Kernkompetenzen und operatives Geschäftsergebnis in einem ausgewogenen Zusammenhang stehen.
- Prozessarten** Im Rahmen der Festlegung von Prozessen kann zwischen unterschiedlichen Arten differenziert werden, so beispielsweise nach operativen Geschäftsprozessen und Steuerungsprozessen. Die häufigste und etablierte Unterscheidung findet sich in der Praxis nach Management-, Leistungs- oder Ausführungs- und Unterstützungsprozesse. Managementprozesse basieren dabei auf der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Prozessen Leistungsprozesse auf der Herstellung und dem Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen und Unterstützungsprozessen auf den Aufbau und der Pflege von Ressourcen. Aber auch hier ist eine eindeutige Abgrenzung nicht gegeben. Porter verwendet eine Unterscheidung nach primären und sekundären Geschäftsprozessen. Nach seiner Definition haben primäre Prozesse einen direkten Bezug zum Endprodukt bzw. Kernkompetenzen, erzeugen einen direkten und wahrnehmbaren Kundennutzen und haben damit wertschöpfende Tätigkeiten. Sie sind von strategischer Bedeutung und begründen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil, meist in Form einer Differenzierung zum Wettbewerb, so dass sie nicht leicht imitierbar oder substituierbar sind. Bei Ihnen entstehen Produkte oder Dienstleistungen, für die der Kunde auch bereit ist, einen Preis zu bezahlen. Primäre Prozesse sind übergreifend über traditionelle Organisationsstufen hinweg und finden sich beispielsweise in den Bereichen Produktion, Logistik oder Vertrieb. In der Praxis findet man meist fünf bis acht primäre Geschäftsprozesse je Geschäftseinheit. Sekundäre bzw. unterstützende oder Supportprozesse haben dagegen keinen direkten Bezug zu den hergestellten Endprodukten oder Dienstleistungen. Sie besitzen eine unterstützende Funktion und sind für einen effektiven und effizienten Ablauf der primären Geschäftsprozesse erforderlich. Sie beinhalten die Bereitstellung der für die Kernprozesse erforderlichen Ressourcen wie beispielsweise Personal, Finanzen und IT oder vermitteln notwendige strategische Vorgaben. Dabei kommen Unternehmenssteuerungsprozesse zum Einsatz, die sicherstellen, dass die Unternehmensziele systematisch geplant und umgesetzt werden sowie gesetzliche Vorschriften wie Corporate Governance o.ä. eingehalten werden. Darüber hinaus beinhalten sekundäre Prozesse auch alle Bereitstellungsaktivitäten für Ressourcen und Infrastruktur. Bei den sekundären Geschäftsprozessen findet man in der Praxis ebenfalls meistens zwischen sechs bis acht je Geschäftseinheit. Supportprozesse richten sich an internen Kunden aus. Aus Kundensicht besitzen sie damit zwar keine direkte Wertschöpfung, sind jedoch zur

Erstellung des Endproduktes bzw. Dienstleistung zwingend erforderlich. Sie sind daher nicht weniger relevant und wichtig, als die primären Prozesse. Um die Effizienz zu erhöhen und zusätzlichen Kostenaufwand zu vermeiden, ist es sinnvoll, die verschiedenen Managementsysteme in die Geschäftsprozesse zu integrieren.

Abb. 3: Arten von Geschäftsprozessen

Arten	Unterteilung	Erläuterung
<b>Primäre Geschäftsprozesse</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>› Erzeugung von Leistungen (Produkte und/oder Dienstleistungen) für externe Kunden, um deren Bedarf zu befriedigen</li> </ul>
<b>Sekundäre Geschäftsprozesse</b>	<p><b>Unternehmenssteuerungsprozesse</b></p> <p><b>Bereitstellungsprozesse</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Planung strategischer und operative Unternehmensziele</li> <li>› Überwachung der Zielerreichung</li> <li>› Einhaltung von Regelungen (Corporate Governance, Compliance Management etc.)</li> <li>› Bereitstellung der benötigten Ressourcen und Infrastruktur</li> </ul>

(Quelle: Schmelzer, Sesselmann, 2013, S. 65ff.)

Generell kann aber auch nach dem Kriterium „Wissen“ eines Prozesses unterschieden werden. Je nachdem, ob es sich eher um einen Know-how-intensiven Geschäftsprozess oder eher um einen Routineprozess handelt. Know-how-intensive Prozesse kommen unregelmäßig vor und können damit nicht einfach standardisiert werden, da verschiedene alternative Abläufe berücksichtigt werden müssen. Daher sollte ihre Dokumentation auch nicht zu stark detailliert werden, um die notwendigen Freiheitsgrade offen zu lassen. Damit ist verbunden, dass die Zuordnung von Mitarbeitern nur bedarfsorientiert möglich ist. Routineprozesse hingegen finden regelmäßig statt und der Ablauf kann hoch standardisiert abgebildet werden. Eine Vorplanung über die benötigten Ressourcen kann damit sehr gut vorgenommen werden. Die einzelnen Aufgaben erfolgen sequentiell nacheinander. Handelt es sich bei standardisierten Prozessen mit einer hohen Transaktionshäufigkeit um unterstützende Prozesse, können diese auch gut in einem Shared Service Center abgewickelt werden.

**Wissensintensität bei Prozessen**

Es kann aber auch anhand der Organisation nach unternehmens-, funktions- und stellenübergreifenden Geschäftsprozessen unterschieden werden. Eine weitere Unterscheidung von Prozessen ist anhand des Objektes möglich, so dass materielle und immaterielle Geschäftsprozesse differenziert werden können.

**Prozessfokus**