

# 6 Prozessmanagement als bereichsübergreifendes Organisationskonzept

## Lernziele

Im sechsten Kapitel soll der Leser

- ▶ die Mängel der »traditionellen« Organisationskonzepte kennen lernen,
- ▶ ein Verständnis für die Notwendigkeit von ganzheitlich gestalteten Prozessen im Unternehmen entwickeln,
- ▶ die Bedeutung der einzelnen Prozesselemente verstehen,
- ▶ sich mit den Zielen, der Vorgehensweise und den Aktionsträgern der prozessorientierten Organisationsgestaltung auseinandersetzen und
- ▶ den Ansatz des Prozessmanagements richtig einordnen können.

## 6.1 Gründe für eine Prozessorientierung der Unternehmensorganisation

Gründe für eine (stärkere) Prozessorientierung von Unternehmen gibt es viele: Durch die effektive und effiziente End-to-End-Ausrichtung der Prozesse lässt sich der Kundennutzen signifikant verbessern. Eine größere Prozesssicherheit führt zu einer höheren Prozess- und Produktqualität. Durchlaufzeiten in Entwicklung und Produktion lassen sich deutlich verkürzen. Die innovative Weiterentwicklung der Wertschöpfungskette steigert die Produktivität und trägt zur Optimierung der Unternehmensleistungen bei. Compliance- und Governance-Anforderungen können mit transparenten und nachvollziehbaren Prozessen leichter erfüllt werden. Und nicht zuletzt wirkt sich eine klare, transparente Prozessstruktur mit verbindlich festgelegten Verantwortlichkeiten entlang der Wertschöpfungskette außerordentlich positiv auf das Betriebsklima und hier insbesondere auf die Kultur der schnittstellenübergreifenden Zusammenarbeit aus. Gemäß dem Motto »blame the system« wird die Ursache von Fehlern dann nicht mehr bei Mitarbeitern, Kollegen oder Führungskräften sondern in der noch unzureichenden Gestaltung der Unternehmensprozesse gesucht. Fehler werden damit zu akzeptierten Lernchancen und leisten einen wichtigen Beitrag zum Erfolg und letztendlich zur Überlebensfähigkeit des Systems »Unternehmen«.

Gerade in unserer turbulenten und durch ständige Veränderungen geprägten Zeit, in der es besonders auf Aktions- und Reaktionsgeschwindigkeit, Agilität, Performance sowie auf die Standardisierung und Digitalisierung von Abläufen ankommt, bietet das Prozessmanagement einen wirksamen Ansatzpunkt, um den Herausforde-

## Wirtschaftspraxis

## Prozessmanagement – Dauerbrenner mit Nachholbedarf!

Der Einsatz von Prozessmanagement zur Optimierung von Unternehmensabläufen ist nicht neu und wird bei uns seit mehr als dreißig Jahren als wichtiges Thema diskutiert. Aktuelle Studien belegen jedoch, dass die Bedeutung des Prozessmanagements immer noch weiter zunimmt. Vor allem die wachsende Dynamik und Agilität der globalen Unternehmensstrukturen und -netzwerke führt in vielen Branchen zu immer komplexeren Handlungsabläufen. Diese Entwicklung macht – noch mehr als in früheren Jahren – die Etablierung einer klar definierten und unternehmensweit harmonisierten Prozessarchitektur mit wirksamen Steuerungsgrößen (KPI) erforderlich. Die sich daraus ergebenden wesentlichen Vorteile sind größere Effizienz, mehr Transparenz und höhere Profitabilität. Insbesondere angesichts der aktuellen Herausforderungen der so genannten »Digitalen Transformation« ist neben einem kulturellen Wandel auch die nachhaltige Veränderung der Geschäfts-

prozesse und deren stärkere Ausrichtung auf die Anforderungen der Kunden notwendig. So halten nach einer Studie der Beratungsgesellschaft *BearingPoint* in Deutschland, Österreich und der Schweiz rund 81 Prozent der 174 Befragten das Thema **Business-Process-Management** für »sehr wichtig« oder »wichtig«. Dies bestätigt den anhaltenden Trend zu einer weiter steigenden Bedeutung des Prozessmanagements, vor allem im Finanzsektor, dem Maschinenbau und der öffentlichen Verwaltung. Hauptziele sind die Einsparung von Kosten, die Erhöhung der Transparenz der betrieblichen Abläufe und deren Standardisierung. Die **Digitalisierung und die Automatisierung der Prozesse** werden dabei aus Sicht der befragten Unternehmen zu wichtigen Bausteinen der digitalen Transformation von Unternehmen.

Quellen: A. T. Kearney GmbH (Hrsg.) 2014, *BearingPoint GmbH* (Hrsg.) 2017, *DGQ e. V.* (Hrsg.) 2016

rungen erfolgreich zu begegnen. Dieser Zustand ist durchaus nicht neu, denn schon in der Phase der Hochindustrialisierung von über einhundert Jahren, spielten die effiziente Gestaltung und die zielgerichtete Steuerung von Fertigungsabläufen eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Unternehmen. Erinnert sei hier an die prozessverbessernden Aktivitäten eines *Fredrick Winslow Taylor* oder eines *Henry Ford*. Auch heute ist ein wirksames Prozessmanagement sowohl in den wertschöpfenden als auch in den administrativen Unternehmensbereichen ein entscheidender Faktor, um im globalen Wettbewerb vorne mitspielen zu können, wie auch der obige Blick in die Wirtschaftspraxis zeigt.

Im Mittelpunkt des klassischen Analyse-Synthese-Konzepts steht die Gestaltung der Aufbauorganisation durch die analytische Zerlegung einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, deren Zusammenfassung zu organisatorischen Einheiten und die Bildung einer formalen Stellenhierarchie (vgl. Kapitel 3). Durch die Arbeitsteilung und die Spezialisierung von einzelnen Tätigkeiten soll die Produktivität erhöht werden. Die Gestaltung der Ablauforganisation erfolgt erst in zweiter Linie als »zusätzliche, in Einzelheiten gehende raumzeitliche Strukturierung« (*Kosiol, E.* 1976 S. 187). Demzufolge werden **stellenübergreifende Abläufe** vom klassischen Organisationsansatz nicht ausreichend berücksichtigt. Die Prozesse werden sozusagen erst nachträglich in die bestehende Aufbaustruktur »hineinorganisiert«. Die Abbildung 6-1 verdeutlicht diesen Sachverhalt am Beispiel einer funktionalen Organisation, die durch einen funktions- und hierarchieübergreifenden Prozess überlagert wird, und macht deutlich, dass derartige Abläufe in der Regel alles andere als effizient sind.

Als Folge einer fehlenden Ausrichtung der Aufbauorganisation auf die Belange von bereichsübergreifenden Prozessen ergeben sich die in der Abbildung 6-2 dargestellten **Mängel der »traditionellen« Konzepte** der Primärorganisation. Die Auf-

Abb. 6-1

## Prozessabwicklung in einer funktionalen Organisation

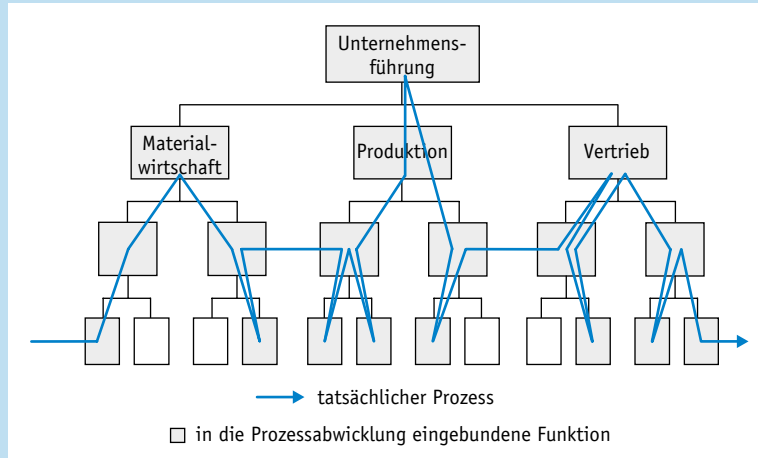
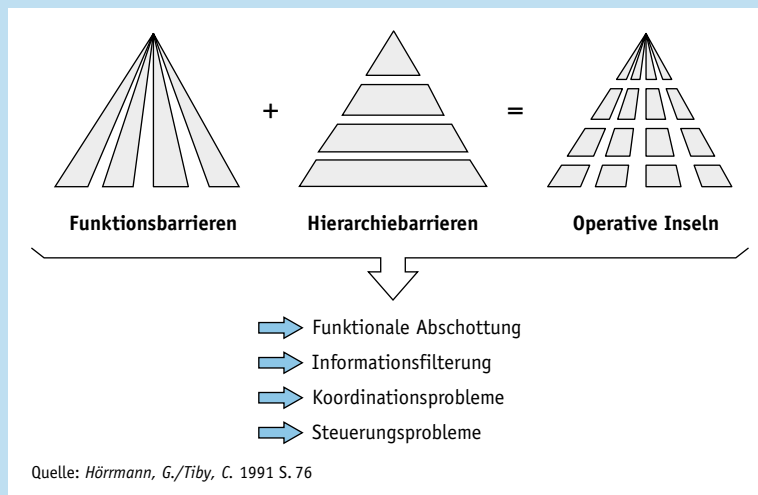


Abb. 6-2

## Mängel »traditioneller« Organisationskonzepte



## Wirtschaftspraxis

## Prozessanalyse in der Deutsche Lufthansa AG

Das folgende Beispiel der *Deutsche Lufthansa AG* zeigt, wie sich derartige Sachverhalte in der Praxis darstellen können:

Eine Analyse der Abläufe bei der *Lufthansa* Anfang der 1990er-Jahre ergab, dass grundsätzlich zu viele Beteiligte auf einen Prozess Einfluss nahmen. Die Arbeitsabläufe waren teilweise bis in das letzte Detail geregelt. Dieser hohe Detaillierungsgrad erforderte eine große Anzahl von Administratoren, die den Prozess planten, steuerten und kontrollierten. Die Konsequenz waren überdimensionierte Planungs- und Kontrollinstanzen sowie ein ausgeprägter Einsatz von hierarchischen Koordinationsinstrumenten. Die direkt am Prozess beteiligten Mitarbeiter waren aufgrund ihrer geringen Eigenverantwortung und wegen der permanenten Schnittstellenkonflikte entsprechend demotiviert. Es entstanden Reibungsverluste und Verzögerungen im Prozessablauf.

Dass auch optimierte Prozesse einer fortlaufenden Analyse und weiteren Verbesserung bedürfen, um effizient zu bleiben oder wieder zu werden, zeigt ein Blick in den Geschäftsbericht 2013 der *Deutsche Lufthansa AG*:

»Bei der *Lufthansa Passage* wurde durch die Überprüfung aller Bodenprozesse auf nachhaltige Effizienzverbesserungen ein Einsparungspotenzial von jährlich 180 Mio. Euro identifiziert. Die Auswirkungen der auf Basis von Prozessen entwickelten 220 Maßnahmen auf die Organisationseinheiten und Arbeitsplätze der *Lufthansa Passage* werden derzeit intensiv mit den jeweiligen Mitbestimmungsgremien beraten.«

Quellen: Arlt, U./Beecken, T. 1994 S. 126,  
<http://konzern.lufthansa.com/de/index.html>,  
*Deutsche Lufthansa AG* (Hrsg.) 2014 S. 40

tragsabwicklung von der Angebotserstellung bis zum Versand der Rechnung oder die Produktentwicklung von der Idee bis zur Herstellung einer marktfähigen Leistung sind Prozesse, die ganzheitlich zu gestalten sind. Ihre funktions- und hierarchiebezogene Zerlegung in eine Vielzahl von Teilprozessen oder sogar Arbeitsschritten führt zu **Steuerungsproblemen** und zieht einen erheblichen **Koordinations- und Regelungsbedarf** nach sich. Bei Abstimmungsschwierigkeiten, beispielsweise durch die mangelhafte Weitergabe von Informationen oder durch die gegenseitige Abschottung der am Prozess beteiligten Bereiche, entstehen **Dysfunktionalitäten**, die nicht wertschöpfend sind. Das Ressortdenken und die Intransparenz der betrieblichen Abläufe führen zu **»operativen Inseln«**. Sie verursachen unnötige Schnittstellen, Doppelarbeiten und Redundanzen und verringern so die Ressourceneffizienz sowie die Leistungs- und die Führungsprozesseffizienz der Organisation. *Gaitanides* u. a. sprechen in diesem Zusammenhang sogar von einer **»Strukturkrise«**, die dazu führt, dass Zeit- und Kostenvorteile nicht zu realisieren sind und die Kundenorientierung leidet (vgl. *Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A.* 1994 S. 2).

Die Wettbewerbs- und die Überlebensfähigkeit von Unternehmen hängen heute aber mehr denn je von der schnellen, fehlerfreien, flexiblen und kostengünstigen Abwicklung der auf den externen Kunden hin ausgerichteten Geschäftsprozesse ab. Die Kundenzufriedenheit rückt dabei immer mehr in den Blickpunkt der verantwortlichen Führungskräfte. Deshalb gewinnt die Prozessorientierung sowohl in den Leistungs- als auch in den Unterstützungsbereichen zunehmend an Bedeutung (vgl. hierzu die folgenden sechs Beispiele aus unterschiedlichen Branchen; Hervorhebungen durch den Verfasser).

Wird die Prozesssicht von den Entscheidungsträgern im Unternehmen in entsprechende organisatorische Maßnahmen umgesetzt, spricht man von »Prozessmanage-

Notwendigkeit  
der Prozessorientierung

## Wirtschaftspraxis

### Prozessausrichtung als Erfolgsfaktor

- ▶ »Wir richten unseren Blick nun auch verstärkt auf die Produktivität administrativer Funktionen, wo wir die Effizienz erhöhen und **Prozesse straffen**. Das gibt uns die Möglichkeit, mehr Zeit mit **wertschöpfenden Tätigkeiten** und weniger Zeit mit Verwaltungsarbeiten zu verbringen« (*ABB Ltd* [Hrsg.] 2014 S. 6).
- ▶ »Auf dem Weg zur Spitze hat *Daimler* Effizienzprogramme aufgelegt und in die bestehenden Strategien der Geschäftsfelder eingebettet. So wurde »Mercedes-Benz 2020« um den Baustein »Fit for Leadership« (F4L) ergänzt. Damit können **Prozesse** noch **flexibler, schneller** und **effizienter** gestaltet werden« (*Daimler AG* [Hrsg.] 2014 S. 63).
- ▶ »Für Logistikanbieter wie *DHL* lautet die Herausforderung: Die **Prozesse** müssen immer **schneller** werden, bei **möglichst geringen Kosten**« (*Deutsche Post AG* [Hrsg.] 2014 S. 14).
- ▶ »Wir wollen **Prozesse** weiter **harmonisieren** und **verschlanken**, um *Merck* schneller, wendiger und leistungsfähiger zu machen« (*Merck KGaA* [Hrsg.] 2014 S. 5).
- ▶ »*Novartis* steigert ihre Produktivität durch die **Vereinfachung von Prozessen**, die Förderung divisionsübergreifender Zusammenarbeit sowie durch die Verbesserung des globalen Beschaffungswesens und der Logistik« (*Novartis International AG* [Hrsg.] 2014 S. 12).
- ▶ »Als die führende Bank im Schweizer Privat- und Firmenkundengeschäft sind wir uns bewusst, wie wichtig es ist, den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Wir haben erfolgreich Strukturen und Prozesse implementiert, um unsere Serviceleistung in sämtlichen Geschäftssegmenten zu vereinfachen. Wir **rationalisieren unsere Prozesse** und reduzieren den administrativen Aufwand für unsere Kundenberater, um damit ihre **Produktivität langfristig zu erhöhen**, ohne bei unseren Risikostandards Abstriche zu machen« (*UBS AG* [Hrsg.] 2014 S. 42).
- ▶ »Die Digitalisierung sämtlicher Lebensbereiche hat auch die Mobilität längst erfasst. ... die Chancen liegen ... auch in der **Optimierung vieler Prozesse** innerhalb der ÖBB ...« (*ÖBB-Holding AG* [Hrsg.] 2018 S. 6).

ment«, wobei daneben eine Vielzahl weiterer Begriffe existiert, wie zum Beispiel Process-Redesign, Business-Process-Reengineering, Process-Innovation, Geschäftsprozessmanagement, Wertkettenansatz usw. Ihnen allen gemeinsam ist die **prozessorientierte Betrachtungsweise** der Organisation.

Unter dem **Prozessmanagement** sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit zu verstehen (vgl. *Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A.* 1994 S. 3).

Im Gegensatz zu dem traditionellen Gestaltungsansatz mit der von *Kosiol* geprägten Einteilung in Aufbau- und Ablauforganisation stellt die prozessorientierte Organisationsgestaltung bei der Stellen- und Abteilungsbildung die besonderen Erfordernisse des Ablaufs von betrieblichen Wertschöpfungsprozessen in den Vordergrund. Nach der Identifikation der erfolgsrelevanten Prozesse kommen die Analyse der vorhandenen Abläufe und gegebenenfalls ihre Um- oder Neugestaltung. Erst dann erfolgt die Stellenbildung. Durch die Konzentration auf die für den Geschäftserfolg wesentlichen Tätigkeitsfolgen fördert dieses Vorgehen die Ausrichtung der Organisation auf die wertschöpfenden Aktivitäten und trägt so zu schnittstellenärmeren und synergetischeren Strukturen bei (vgl. *Pfohl, H.-C./Krings, M./Betz, G.* 1996 S. 247 und das Beispiel der *Volkswagen AG*).

## Wirtschaftspraxis

## Prozessstandardisierung in der Volkswagen AG

Im Rahmen der »Strategie 2018«, durch die *Volkswagen* (2017: 230,7 Mrd. Euro Umsatz, 642.300 Beschäftigte) als »ökonomisch und ökologisch weltweit führendes Automobilunternehmen« positioniert werden sollte, wurde der **Weiterentwicklung der Prozesse** ein bedeutender Stellenwert zugeordnet:

»Weitere wesentliche Elemente sind die **Standardisierung von Prozessen** im direkten und im indirekten Bereich sowie

**reduzierte Durchlaufzeiten** in der Produktion. ... Auch 2013 haben unsere Experten daran gearbeitet, zahlreiche Abläufe im Rahmen unseres Prozessoptimierungsprogramms weltweit zu verbessern und zu vereinheitlichen, insbesondere an den **Schnittstellen zu Prozessen anderer Geschäftsbereiche**. Dadurch verringern wir **Reibungsverluste** und schaffen **Synergien**.«

Quelle: *Volkswagen AG* (Hrsg.) 2014 S. 49, 120

## Vorteile der Prozess-orientierung

Die folgenden **Vorteile** werden im Allgemeinen von einer prozessorientierten Organisationsgestaltung erwartet:

- ▶ Durch die Ausrichtung der Organisation auf die relevanten Unternehmensprozesse und die Integration von betrieblichen Funktionen werden die **gegenseitigen Abhängigkeiten** von einzelnen Tätigkeiten und damit auch die **Schnittstellenproblematik verringert**. Die Gefahr von interdependenz- und schnittstellenbedingten Fehlern und Doppelarbeiten nimmt ab. Der erforderliche Koordinationsaufwand geht zurück.
- ▶ Die Definition von bereichsübergreifenden Prozessen erlaubt die Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen für den gesamten Prozessablauf auf eine oder mehrere Personen. Die Hierarchie tritt in den Hintergrund. Durch die **ganzheitliche Prozessverantwortung** entstehen Freiräume für eine Selbstorganisation und Selbstkontrolle. Als Koordinationsmechanismus wirkt vor allem die **Selbstabstimmung** der Prozessbeteiligten. Durch die umfassenderen Aufgabenbereiche und die größere Eigenverantwortung der Mitarbeiter werden neue **Motivationspotenziale** erschlossen.
- ▶ Die interne und externe **Kundenorientierung** fördert das überbetriebliche Denken und erlaubt die **Konzentration auf die wertschöpfenden Aktivitäten**. Nicht irgendwelche Bereichsegoismen, sondern die Kunden stehen im Vordergrund des Bemühens. Diese Sichtweise unterstützt die ständige Optimierung der Abläufe im Unternehmen im Sinne eines **kontinuierlichen Verbesserungsprozesses**. Das organisationale Lernen wird beschleunigt und trägt dadurch letztendlich zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei (vgl. hierzu das Beispiel der *UBS AG*).

## Produktionsbereich als Vorreiter

Im **Fertigungs- und Montagebereich** sind die Gedanken nicht neu, sich zielgerichtet mit der effizienten Gestaltung und der stetigen Verbesserung von Abläufen auseinander zu setzen. *Taylors* Scientific-Management und die Umsetzung seiner Ideen beispielsweise in den *Ford*-Werken zu Beginn des letzten Jahrhunderts sind ebenso wie das schon legendäre *Toyota*-Produktionssystem (TPS) klassische Beispiele für die ständige Suche nach dem »one best way« der Arbeitsausführung in diesen Funktionsbereichen (vgl. die Darstellung im Abschnitt 2.2.2). Sowohl in der Fließfertigung von Großserien- und Massengütern als auch in der segmentierten Fertigung von Kleinserien und Einzelaufträgen wird heute wie damals fortlaufend nach **Möglichkei-**

## Wirtschaftspraxis

### Kundenfokussierung in der UBS Group AG

Die Ausrichtung sämtlicher Leistungen auf den Kunden zeigt das Beispiel des international tätigen und zu den weltweit führenden Finanzinstituten gehörenden Schweizer Bankkonzerns *UBS Group AG* (2017: 915,6 Mrd. CHF Bilanzsumme, 61.250 Beschäftigte), der 1998 aus der Fusion des *Schweizerischen Bankvereins* und der *Schweizerischen Bankgesellschaft* hervorging. Laut eigener Aussage in ihrem Geschäftsbericht 2013 ist für die *UBS AG* der **Kundenfokus** eine der Grundlagen »all unserer Handlungen«: »Im Zentrum unseres Geschäftsmodells steht ein ausgeprägter Kundenfokus. Wir streben bei all unseren Aktivitä-

ten Bestleistungen an, sei es bei der Auswahl unserer Mitarbeiter oder bei den Produkten und Dienstleistungen, die wir unseren Kunden anbieten. Wir bemühen uns, nachhaltige Ergebnisse zu erzielen, indem wir unsere Reputation stärken und regelmäßige Renditen für unsere Aktionäre erwirtschaften. Diese Prinzipien fließen in die Entscheidungs- und Personalführungsprozesse ein und sollen die täglichen Aktivitäten unserer Mitarbeiter prägen.«  
Quelle: *UBS AG* (Hrsg.) 2013 S.321,326

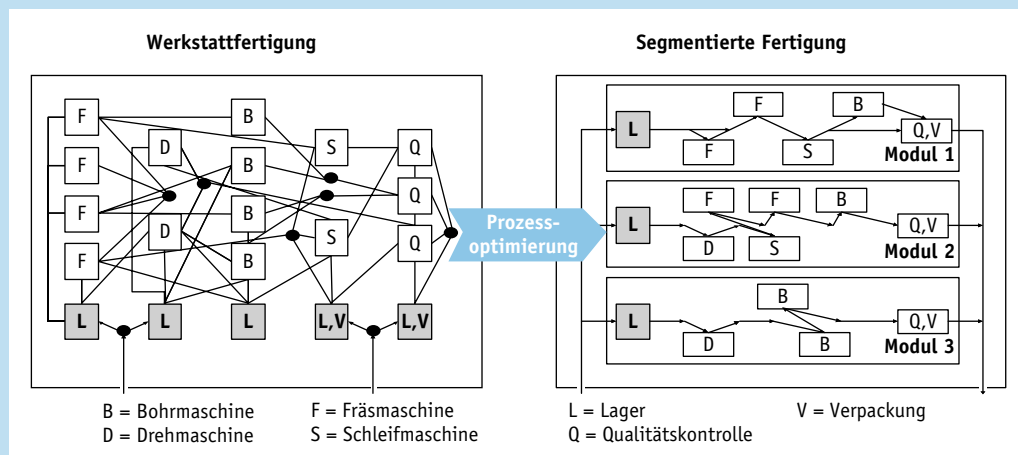
ten der **Prozessorientierung** gesucht. Die Abbildung 6-3 zeigt ein Ergebnis dieser Suche nach Verbesserungspotenzialen am Beispiel des Übergangs von einer reinen Werkstattfertigung mit eher chaotisch wirkenden und an der jeweiligen Verrichtung orientierten Teilprozessen (Drehen, Bohren, Fräsen, Schleifen, Transportieren, Kontrollieren, Verpacken und Lagern) zu einer segmentierten Produktion mit drei Fertigungsmodulen und klar strukturierten Fertigungsabläufen.

In anderen Unternehmensbereichen und insbesondere im **Verwaltungsbereich** stellt sich die Situation dagegen anders dar: Die hier in erster Linie vorhandenen informationellen Prozesse wurden von den Verantwortlichen in der Vergangenheit eher intuitiv auf der Basis von individuellen Erfahrungen gestaltet. Eine systematische und bereichsübergreifende Analyse und Strukturierung fanden nur selten

Defizite im  
Verwaltungsbereich

Abb. 6-3

#### Prozessorientierung im Fertigungsbereich



## Wirtschaftspraxis

### Die drei Mu im Toyota-Production-System

Die Beschäftigten der *Toyota Motor Corporation* (2017: 256 Mrd. USD Umsatz, rund 369.000 Beschäftigte) folgen seit Jahrzehnten dem Grundsatz: »Suche nicht nach dem Schuldigen, sondern löse das Problem«. Gemäß der Philosophie des **Kaizen** geht es darum, Fehler und Probleme als »Schätze« zu sehen, die den Anstoß für eine ständige Verbesserung und einen permanenten Fortschritt beinhalten. Dadurch sollen Prozesse erreicht werden, die ausschließlich aus wertsteigernden bzw. notwendigen Schritten bestehen. Mängel, Schwachstellen, Abweichungen, unnötige Wartezeiten, Doppelarbeiten usw. werden als »Verschwendung« (*Muda*) bezeichnet, weil sie nicht werthaltig sind und damit für den Kunden keinen Nutzen haben (sogenannter »**Non-Value-Added [NVA]**«).

Neben den sieben Arten der Verschwendung (den **Sieben Muda**: Überproduktion, Wartezeit, überflüssiger Transport,

ungünstiger Herstellungsprozess, überhöhte Lagerhaltung, unnötige Bewegungen, Herstellung fehlerhafter Teile), die das größte Rationalisierungspotenzial beinhalten, da sie nahezu überall im Produktionsprozess und im gesamten Unternehmen auftreten können, bilden *Mura* und *Muri* die Grundlage der Verlust-Philosophie des *Toyota*-Produktsystems. Während es sich bei **Mura** (Abweichung, Unausgeglichenheit) um Verluste handelt, die durch eine unzureichende Harmonisierung der Kapazitäten im Rahmen der Fertigungssteuerung entstehen (zum Beispiel Leerzeiten und Warteschlangenbildung), sind mit **Muri** (Überlastung) Verluste gemeint, die aus Überbeanspruchungen der Mitarbeiter im laufenden Arbeitsprozess resultieren (zu den drei Mu vgl. *Kamiske, G. F./Brauer, J.-P.* 2011 S. 99 ff.; einen Überblick über die Kaizen-Philosophie geben *Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.* 2013 S. 421 ff.).

statt. Im Mittelpunkt standen die einzelnen Aufgaben und die Beschreibung der Stellen und nicht die Zuordnung der Prozessverantwortung und die Erstellung von ablaufbezogenen Arbeitsanweisungen. Entsprechend groß ist das sich bietende Rationalisierungspotenzial, für dessen Realisierung die Abbildung 6-4 und das Beispiel der Firmen *Ford* und *Mazda* auf der vorhergehenden Seite einige Ansatzpunkte aufzeigen (vgl. *Striening, H.-D.* 1989 S. 153).

## Wirtschaftspraxis

### Rationalisierung durch Prozessorganisation

Während der schweren Rezessionsphase in der amerikanischen Automobilindustrie in den frühen 1980er-Jahren entschied die Konzernspitze von *Ford* (damals 37 Mrd. USD Umsatz mit rund 400.000 Beschäftigten), die Kosteneffizienz der verschiedenen Unternehmensbereiche durch Reorganisationsmaßnahmen zu verbessern. Im Zuge dieser Maßnahmen sollte auch die mit über 500 Mitarbeitern besetzte Kreditorenbuchhaltung neu strukturiert werden. Durch den Einsatz von Computern zur Automatisierung einiger Funktionen der Rechnungsabwicklung von Lieferanten sollte die Anzahl der Mitarbeiter auf 400 gesenkt werden. Die Manager von *Ford* glaubten zu diesem Zeitpunkt, dass eine Personaleinsparung von 20 Prozent ein ziemlich ehrgeiziges Ziel sei – bis sie den viel kleineren japanischen Wettbewer-

ber *Mazda* besuchten, an dem *Ford* kurz zuvor 25 Prozent des Eigenkapitals erworben hatte (1981: 4,2 Mrd. US-Dollar Umsatz, 27.500 Beschäftigte). *Mazda* benötigte für die gleiche Aufgabenstellung lediglich fünf Mitarbeiter – ein Sachverhalt, der trotz der Größenunterschiede zwischen den beiden Unternehmen auf erhebliche weitere Produktivitätsreserven bei *Ford* hindeutete. Schließlich wurde nicht der Teilprozess »Kreditorenbuchhaltung«, sondern der Beschaffungsprozess als Ganzes (zu dem neben der Kreditorenbuchhaltung noch die Teilprozesse Einkauf und Wareneingang gehörten) reorganisiert. Das Ergebnis war schließlich eine Reduzierung der Beschäftigtenzahl um 75 Prozent von 500 auf 125 Mitarbeiter.

Quelle: *Hammer, M./Champy, J.* 1995 S. 57 ff.



Abb. 6-4

## Situationsvergleich von Fertigungs- und Verwaltungsbereich

Merkmale	Produktion	Verwaltung
Gesamt-Prozessverantwortung	meist vorhanden	unklar
Prozess-Definition	eindeutig	unklar/bereichsbezogen
Schnittstellen	definiert	unklar
Input-Output-Beziehungen	quantifiziert	verbal
Dokumentation/Arbeitsanweisungen	präzise, i. d. R. vollständig	unpräzise, unvollständig
Messpunkte	festgelegt	keine/selten
statistische Messungen	regelmäßig	keine/selten
Korrekturen/Modifikationen	präventiv/planvoll	reaktiv/sporadisch

## 6.2 Grundlagen des Prozessmanagements

### 6.2.1 Begriff des Prozesses

Nachdem der Prozessbegriff bereits mehrfach gefallen ist, soll zunächst seine inhaltliche Bedeutung geklärt werden; denn trotz der weiten Verbreitung und der hohen Aktualität gibt es bisher kein einheitliches Prozessverständnis. Begriffe wie Prozess, Geschäftsprozess, Kernprozess, Schlüsselprozess oder Workflow werden von vielen Autoren und Unternehmen verwendet, ohne sie ausreichend zu erläutern und voneinander abzugrenzen.

Der Begriff »Prozess« kommt aus dem lateinischen »procedere«, was fortschreiten, vorreichen oder vorankommen bedeutet. Im betriebswirtschaftlichen Bereich befasst sich die Produktionstheorie schon seit langem mit **Realgüterprozessen**, in denen Einsatzgüter (Input) in Ausbringungsgüter (Output) umgewandelt werden. Dieser **Transformationsprozess** erfolgt durch eine Reihe von Vorrichtungen, Aktivitäten, Vorgängen oder Operationen, die in einer bestimmten Art und Weise (nach bestimmten Regeln) im Rahmen des Güterflusses miteinander verbunden sind. Ein Prozess wird demnach als eine Verkettung, das heißt, als sachliche, zeitliche und räumliche Abfolge von Tätigkeiten verstanden, mit denen bestimmte Ziele verfolgt werden.

Unter einem **Prozess** wird im Folgenden

- ▶ die zielgerichtete Erstellung einer Leistung
- ▶ durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden,
- ▶ die innerhalb einer Zeitspanne
- ▶ nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.

## Wirtschaftspraxis

## Wertorientierung in der BASF AG

Diese Wertorientierung zeigt sich beispielsweise in den Grundwerten und Leitlinien der BASF AG:

»Wir schaffen **Werte** im Interesse unserer Kunden, Anteilseigner sowie unserer Mitarbeiter und übernehmen Verantwortung in der Gesellschaft. ... Wir orientieren unsere

Geschäftsprozesse an langfristiger **Wertschöpfung** und Wettbewerbsfähigkeit.«

Quelle: [http://basf.com/group/corporate/de\\_DE/sustainability/our-values/values-principles](http://basf.com/group/corporate/de_DE/sustainability/our-values/values-principles)

## Wirtschaftspraxis

## Value-Added bei ThyssenKrupp

Ein besonderes Augenmerk auf den »**Value-Added**« richtet auch der *ThyssenKrupp*-Konzern (2016/17: 41,5 Mrd. Euro Umsatz, rund 159.000 Beschäftigte) mit seinem **wertorientierten Managementsystem**, dem »das unternehmerische Handeln« folgen soll. Die zentrale Steuerungsgröße zur Beurteilung der Wertschöpfung ist der »*ThyssenKrupp Value Added (TKVA)*«. Dadurch sollen die »Integration des wertorientierten Managements in alle Managementprozesse« und die »Anwendung des Wertmanagements zur

Entscheidungsfindung auf strategischer und operativer Ebene« sichergestellt werden. Zusammenfassend heißt es in einer Darstellung des Controllingbereichs von *ThyssenKrupp*: »Wertmanagement bedeutet damit die Unternehmensausrichtung auf die systematische und kontinuierliche Steigerung des Unternehmenswertes und stellt die Basis für wertschaffendes Wachstum dar.«

Quelle: *ThyssenKrupp AG* (Hrsg.) 2013 S. 2

In diesem Sinne umfassen Prozesse **inhaltlich abgeschlossene Vorgänge**, die von einem bestimmten Ereignis (zum Beispiel einem Auftrag) angestoßen werden und einen definierten Input und Output haben. Arbeitsteilige Prozesse sind inhaltlich abgeschlossen, wenn sie isoliert von vor-, neben- oder nachgeordneten Vorgängen betrachtet werden können.

Der inhaltliche Umfang eines Prozesses hängt von der subjektiven **Problemsicht** des Organisators ab. Beispielsweise handelt es sich bei dem überschaubaren Vorgang der Rechnungsprüfung ebenso um einen Prozess wie bei der komplexen und schnittstellenübergreifenden Abwicklung eines individuellen Kundenauftrags im Investitionsgüterbereich.

Innerhalb des Prozesses erfolgt durch die Kombination der Einsatzgüter ein definierter **Wertzuwachs**, der als Prozessergebnis weitergeleitet wird. Dieser Wertzuwachs (Wertschöpfung, Value-Added) ist die Differenz zwischen dem Wert des Outputs (Marktpreis oder interner Verrechnungspreis) und dem Wert des Inputs (Kosten der Wertschöpfungsaktivitäten) und bildet letztendlich die vom Unternehmen erzielte Gewinnspanne. Der »**Wert**« kann demgemäß als derjenige Geldbetrag definiert werden, den ein interner oder ein externer Kunde zu zahlen bereit ist. Aus diesem Wert heraus entstehen Wettbewerbsvorteile (Kostenvorteile), wenn er die Kosten der Wertschöpfung übersteigt (vgl. *Porter, M. E.* 2014 S. 66).

Mit seinem **Wertkettenmodell** stellt der amerikanische Wirtschaftswissenschaftler *Michael E. Porter* ein »analytisches Instrument« vor, mit dessen Hilfe sämtliche Aktivitäten eines Unternehmens und deren Wechselwirkungen systematisch untersucht werden können (zum Folgenden vgl. *Porter, M. E.* 2014 S. 61 ff.).

Wertzuwachs im Prozess

Porters Wertketten-Ansatz

Die **Wertkette** (value chain) gliedert ein Unternehmen in strategisch bedeutsame, interdependente Aktivitäten, die systematisch miteinander verknüpft sind. Sie zeigt den Gesamtwert einer Leistung an, den der Kunde zu zahlen bereit ist, und besteht aus den **wertschöpfenden Aktivitäten** (»Wertaktivitäten« nach Porter) und der **Gewinnspanne**. Wenn ein Unternehmen die verschiedenen Aktivitäten, mit denen es ein für seine Abnehmer wertvolles Produkt schafft, besser und/oder zu geringeren Kosten durchführen kann als konkurrierende Unternehmen, entstehen Wettbewerbsvorteile. Diese Vorteile ergeben sich sowohl aus den einzelnen Aktivitäten selbst als auch aus der Art und Weise, wie diese Aktivitäten miteinander verknüpft sind. Die Wertaktivitäten lassen sich in primäre und sekundäre (unterstützende) Aktivitäten unterteilen, die je nach Branche für den Wettbewerbsvorteil von einer entscheidenden Bedeutung sein können und die sich ihrerseits wiederum in direkte (an der Wertbildung für den Käufer unmittelbar beteiligte), indirekte (die kontinuierliche Ausführung der direkten Aktivitäten ermöglichende) und qualitätssichernde Aktivitäten untergliedern lassen (vgl. Abbildung 6-5 und Porter, M. E. 2014 S. 64 ff.):

- Die **primären Aktivitäten** beinhalten die physische Herstellung und den Vertrieb des Produkts sowie den Kundendienst. Porter unterscheidet hier fünf Kategorien: die Eingangslogistik (Empfang, Lagerhaltung und Distribution von Betriebsmitteln und Material), die Operationen (Be- und Verarbeitung des Inputs), den Bereich Marketing und Vertrieb (Einsatz der Marketinginstrumente, um die potenziellen Kunden zum Kauf des Produkts zu bewegen), die Ausgangslogistik (Sammlung, Lagerung und physische Distribution des Produkts an die Abnehmer) und den Kundendienst (Installation, Reparatur, Ersatzteilversorgung und Produktanpassung).
- Demgegenüber sorgen die **sekundären Aktivitäten** (Beschaffung, Technologieentwicklung, Personalwirtschaft) dafür, dass die primären Tätigkeiten überhaupt stattfinden können, indem sie die erforderlichen Inputs (Technologien, mensch-

Primäre und sekundäre  
»Wertaktivitäten«

Abb. 6-5

#### Wertkettenmodell von Porter



Quelle: Porter, M. E. 2014 S. 64

Beurteilung des  
Wertkettenmodells

liche und materielle Ressourcen) für die einzelnen Aktivitäten zur Verfügung stellen. Die Unternehmensinfrastruktur (Unternehmensleitung, Finanz- und Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Qualitätswesen, Rechtsabteilung) unterstützt übergreifend die gesamte Wertkette, weshalb diese sekundäre Aktivität in der Abbildung 6-5 auch nicht durch gestrichelte Linien unterbrochen ist.

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen die einzelnen Wertaktivitäten ausführt und miteinander verbindet, entscheidet darüber, ob es ihm gelingt, Kostenvorteile gegenüber seinen Wettbewerbern zu realisieren und langfristig eine ausreichende Gewinnspanne zu erzielen. Allerdings sind die in *Porters* Modell vorgeschlagenen Aktivitäten alles andere als zwingend. Vielmehr lassen beispielsweise ihre Auswahl und ihre Reihenfolge etliche Fragen offen. Insofern sollte der Wertkettenansatz nicht als ein allgemein gültiges Prinzip zur Ordnung der betrieblichen Tätigkeiten, sondern als eine Art **Checkliste** verstanden werden, mit der überprüft werden kann, ob alle potenziell wichtigen Bereiche und deren Verknüpfungen untereinander bei den Überlegungen zur Gestaltung der Unternehmensprozesse berücksichtigt worden sind.

### 6.2.2 Merkmale von Prozessen

Prozesse sind durch die im Folgenden dargestellten **Merkmale** gekennzeichnet (vgl. Abbildung 6-6 und *Jackson, P./Ashton, D.* 1996 S. 78 ff., *REFA* [Hrsg.] 1984 S. 94 ff., *Schulte-Zurhausen, M.* 2014 S. 52 f.).

- ▶ Ein Prozess hat immer eine bestimmte Aufgabe und ist auf die Erreichung von Zielen gerichtet, das heißt, das Ergebnis ist bereits vor der Durchführung des Prozesses definiert. Unter einer **Aufgabe** ist die dauerhaft wirksame Verpflichtung zur Erbringung einer Soll-Leistung zu verstehen (vgl. Abschnitt 3.2.1). Eine Aufgabe ist somit immer **tätigkeitsorientiert**. Sie kennzeichnet den Prozesszweck und dient der Ableitung der erforderlichen Aktivitäten. **Ziele** sind Aussagen über angestrebte Zustände, die als Ergebnis von Entscheidungen und deren Realisierung eintreten sollen (vgl. *Vahs, D./Schäfer-Kunz, J.* 2012 S. 60). Ziele sind demnach immer **ergebnisorientiert**. Spezifische Prozessziele sind insbesondere die Prozessqualität, die Durchlaufzeit und die Prozesskosten (vgl. die ausführliche Darstellung im Abschnitt 6.3.1)
- ▶ Ein Prozess wird durch einen Input (**externes Ereignis**) oder durch das Erreichen eines bestimmten Zeitpunkts (**zeitliches Ereignis**) angestoßen. Das Prozessergebnis selber kann wiederum ein Ereignis darstellen und Folgeprozesse auslösen.
- ▶ Ein Prozess transformiert einen **Input**, der aus mindestens einer Quelle (Sender, Lieferant) stammt, in einen **Output**, der an mindestens eine Senke (Empfänger, Kunde) weitergegeben wird. Der Input eines Prozesses besteht entweder aus materiellen Einsatzgütern (zum Beispiel verschiedenen Werkstoffen) oder aus Informationen (zum Beispiel einem Kundenauftrag), die im Sinne der Prozessaufgabe bearbeitet werden sollen. Der Output besteht dementsprechend aus materiellen oder immateriellen Leistungen (zum Beispiel einem Produkt oder einer Problemlösung).
- ▶ Die Prozessquellen und -senken können interner und externer Natur sein. **Interne Prozessquellen** und **-senken** sind als vor- oder nachgelagerte Aktivitäten ein Teil

## Aufgabe/Ziele

## Ereignis

## Input/Output

## Quelle/Senke

der Prozesskette, die innerhalb der Organisation abgewickelt wird. Dadurch entstehen interne Lieferanten-Kunden-Beziehungen zwischen den einzelnen Prozessen (»the next process is your customer«). Bei **externen Prozessquellen** und **-senken** befinden sich die Kunden und die Lieferanten außerhalb der Organisation und sind Geschäftspartner auf den Absatz- und Beschaffungsmärkten.

- Die Transformation des Inputs in den Output geschieht durch eine Abfolge von inhaltlich miteinander verknüpften und zweckgerichteten **Aktivitäten** ( $A_1, A_2, \dots, A_n$ ). Sie stellen den Kern der Prozessabwicklung dar und werden auch als Tätigkeiten, Verrichtungen oder Arbeitsgänge bezeichnet. Die Prozessaktivitäten können sowohl sequenziell als auch parallel durchgeführt werden und sie können sich wiederholen.

- Die Aktivitäten werden von den Aktionsträgern (**Menschen** und/oder **Sachmitteln**) auf der Grundlage von speziellen **Informationen** nach bestimmten **Methoden** durchgeführt. Diese Prozesselemente stellen die zur Leistungserstellung und -verwertung erforderlichen **Ressourcen** dar:

Die **menschliche Leistung** hängt stark von der Leistungsfähigkeit (im Sinne einer theoretischen Obergrenze, die sich aus den Eigenschaften einer Person und den erworbenen Kenntnissen [knowledge], Fähigkeiten [abilities] und Fertigkeiten [skills] ergibt), der Leistungsbereitschaft (aufgrund des Leistungswillens und der physiologischen Gegebenheiten), den Leistungsanforderungen (die eine Prozessaufgabe an die Leistungsfähigkeit stellt) und den Leistungsbedingungen (zum Beispiel der Arbeitsplatzgestaltung und den verfügbaren Arbeitsmitteln) ab.

**Sachmittel** sind alle materiellen Hilfsmittel zur Prozessabwicklung. Sie werden auch als Betriebsmittel bezeichnet und reichen von Büroeinrichtungen über EDV-Systeme bis zu Fertigungseinrichtungen und Transportmitteln.

**Informationen** sind zweckgerichtetes Wissen, das aus unterschiedlichen internen und externen Quellen beschafft werden muss. Informationen bilden die Grundlage für die betrieblichen Entscheidungen und verknüpfen sämtliche Prozesse in einem Unternehmen netzwerkartig miteinander. Insofern hängt die reibungslose Abwicklung der Prozesse in einem starken Maße von der Gestaltung der Informations- und Kommunikationsbeziehungen ab.

**Methoden** regeln das Vorgehen bei der Durchführung der Prozessaktivitäten. Sie beschreiben die notwendigen Schritte, um einen Input in einen definierten Output umzuwandeln.

- Prozesse sind zeitlich befristet. Der Zeitraum vom Start eines Prozesses bis zu dessen Beendigung wird als **Durchlaufzeit** bezeichnet. Als Anfangszeitpunkt gilt der Termin, zu dem die Menschen und/oder die Sachmittel erstmalig aktiv werden. Der Endzeitpunkt wird durch die Übergabe des vollständigen und fehlerfreien Outputs an die Senke determiniert.

In der Abbildung 6-6 sind die einzelnen Prozessmerkmale in ihrem Beziehungszusammenhang dargestellt.

Werden mehrere (Teil-)Prozesse über ihre Output-Input-Beziehungen miteinander verbunden, so entsteht eine **Prozesskette** (vgl. hierzu auch den folgenden Abschnitt 6.2.3).

---

Aktivitäten

---

Ressourcen

---

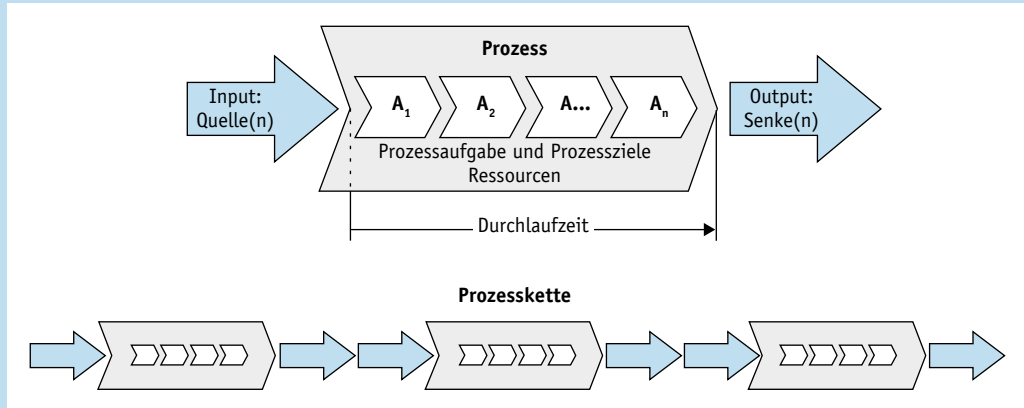
Durchlaufzeit

---

Prozesskette

Abb. 6-6

## Prozessmerkmale und Prozesskette



## 6.2.3 Arten von Prozessen

In der Literatur und in der betrieblichen Praxis findet sich mittlerweile eine ganze Reihe von Begriffen, mit denen die einzelnen Prozessarten voneinander abgegrenzt werden. Die Begriffe werden jedoch weder einheitlich angewandt, noch im Hinblick auf den Gegenstand, den sie beschreiben, systematisch voneinander abgegrenzt. Dies trägt vor allem in der betrieblichen Praxis zu einer erheblichen Unsicherheit im Hinblick auf die »korrekte« Bezeichnung der verschiedenen Unternehmensprozesse bei.

Grundsätzlich lassen sich die Abläufe in einem Unternehmen anhand von verschiedenen Kriterien differenzieren. In den folgenden Ausführungen werden zunächst **drei Arten von Prozessen** unterschieden (vgl. Abbildung 6-7). Danach wird auf die Begriffe eingegangen, die insbesondere in der Praxis zur Kennzeichnung und zur Abgrenzung von Abläufen verwendet werden, und es wird erläutert, wie die unterschiedlichen Prozessarten zusammenwirken.

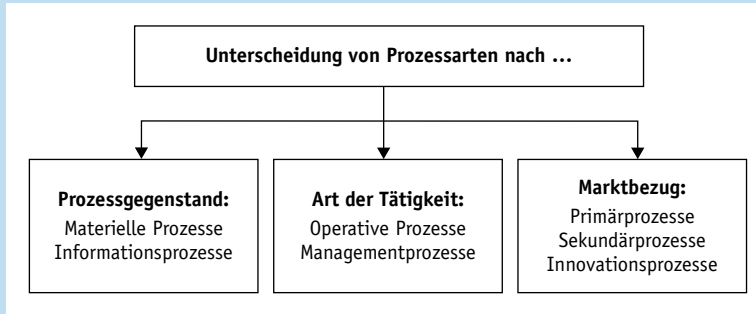
Nach dem **Prozessgegenstand** kann zwischen materiellen und informationellen Prozessen unterschieden werden (vgl. *Grochla, E.* 1983 S. 76 ff.):

- ▶ **Materielle Prozesse** beziehen sich auf die Bearbeitung und den Transport von physisch real existierenden Objekten (Rohstoffe, Halb- und Fertigfabrikate, Hilfsstoffe, Betriebsstoffe). Sie beginnen als Güterströme mit der Beschaffung des Inputs und enden mit dem Absatz des erzeugten Outputs, also der marktfähigen Produkte. Die Gestaltung von materiellen Prozessen beinhaltet vor allem die räumliche und die zeitliche Anordnung der Prozessaktivitäten.
- ▶ **Informationsprozesse** umfassen den Austausch und die Verarbeitung von Informationen. In diese Kategorie fällt auch die Handhabung der materiellen Informationsträger (zum Beispiel Notizen, Akten, Disketten, CD-ROMs). Die Informationsprozesse sind vor allem dadurch gekennzeichnet, dass sie Informationen als Input

## Prozessgegenstand

Abb. 6-7

## Arten von Prozessen



erhalten, aus denen dann mittels zusätzlicher Speicherinformationen neue Informationen erstellt und an andere Prozesse als Output weitergeleitet werden.

Hill, Fehlbaum und Ulrich orientieren sich an der **Art der Tätigkeit** und unterscheiden operative Prozesse und Managementprozesse (vgl. Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. 1994 S. 26):

- ▶ **Operative Prozesse** oder **Leistungsprozesse** haben die eigentliche Leistungserstellung zum Ziel. Sie erzeugen entweder einen materiellen oder einen immateriellen Output. Häufig wird zwischen **direkten**, auf den externen Kunden gerichteten Leistungsprozessen (zum Beispiel Produktentwicklung, Fertigung, Vertrieb) und **indirekten** Leistungsprozessen unterschieden, die zur Unterstützung der direkten Leistungserbringung dienen (zum Beispiel Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Logistik).
- ▶ **Leitungs- oder Managementprozesse** verfolgen das Ziel, die Unternehmensaktivitäten zu planen, zu steuern und zu kontrollieren. Es lassen sich **strategische** Managementprozesse, die der langfristigen Unternehmensentwicklung dienen (zum Beispiel strategische Planung, strategisches Controlling), und **operative** Managementprozesse unterscheiden, mit denen die Leistungsprozesse gesteuert werden (zum Beispiel Kurzfristplanung, operatives Controlling).

## Art der Tätigkeit

Anhand des **Marktbezugs** eines Prozesses können in teilweiser Anlehnung an Porter Primär-, Sekundär- und Innovationsprozesse unterschieden werden (vgl. Porter, M. E. 2014 S. 68 ff. sowie Abbildung 6-5):

- ▶ Die **Primärprozesse** sind als Marktprozesse an der Wertschöpfung unmittelbar beteiligt und auf die Erstellung und den Vertrieb eines Produkts oder einer Dienstleistung gerichtet (zum Beispiel Fertigung, Logistik, Marketing und Vertrieb, Kundendienst). Sie entsprechen damit den direkten Leistungsprozessen.
- ▶ Demgegenüber handelt es sich bei den **Sekundärprozessen** um indirekte Aktivitäten, die für die Sicherstellung der Betriebsbereitschaft sorgen und die kontinuierliche Ausführung der Primärprozesse unterstützen (zum Beispiel Finanz- und

## Marktbezug

Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Wartung und Instandhaltung, Beschaffung von Einsatzgütern und Personal). Sie besitzen keinen unmittelbaren Marktbezug und entsprechen damit den indirekten Leistungsprozessen.

- Die **Innovationsprozesse** dienen der Entwicklung und der Einführung von neuen Produkten (Produktinnovationen), Verfahren (Prozessinnovationen) oder Strukturen (Strukturinnovationen). Damit können sie einen unmittelbaren Marktbezug besitzen, was insbesondere bei den Produktinnovationsprozessen der Fall ist.

Neben den oben erläuterten Prozessarten werden im Zusammenhang mit dem Prozessmanagement häufig die Begriffe Prozesskette, Geschäftsprozess, kritischer Prozess und Wertschöpfungskette verwendet:

- Unter einer **Prozesskette** ist die zeitliche und sachlogische Verbindung von mehreren inhaltlich zusammenhängenden Prozessen zu verstehen (vgl. Abbildung 6-6). Beispielsweise kann sich eine Prozesskette Auftragsabwicklung aus den drei Prozessen »Auftrag annehmen«, »Auftrag ausführen« und »Produkt ausliefern« zusammensetzen. Die Prozesskette Auftragsabwicklung wird auch als Geschäftsprozess bezeichnet.
- Ein **Geschäftsprozess** ist eine Kette von inhaltlich zusammenhängenden Aktivitäten, die zur Leistungserstellung und -verwertung vollzogen werden müssen und zu einem abgeschlossenen Ergebnis führen, das einen wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg leistet. Die Geschäftsprozesse lassen sich aus den obersten Sachzielen eines Unternehmens ableiten und weisen Schnittstellen zu den externen Kunden und/oder Lieferanten auf (vgl. Becker, J./Vossen, G. 1996 S.18f.). Geschäftsprozesse werden auch **Kernprozesse**, **Schlüsselprozesse** oder **End-to-End-Prozesse** genannt und sind damit mit den Primärprozessen *Porters* identisch.
- Auch die Bezeichnung **»kritische Prozesse«** findet sich häufig, weil sie für den Unternehmenserfolg und die externen Kunden eine große Bedeutung besitzen und gegebenenfalls kritische Auswirkungen haben können. Praktische Beispiele für kritische Geschäftsprozesse sind die schon erwähnte Auftragsabwicklung, die Produktentwicklung und die Kundenakquisition, wobei dies entscheidend von der Branche und den angestrebten Wettbewerbsvorteilen abhängt. Als Kriterien für die Identifikation kritischer Prozesse können ihre Bedeutung für die Zufriedenheit externer Kunden, ihr Beitrag für das Erreichen oder Erhalten von Wettbewerbsvorteilen und/oder eine hohe Ressourcenintensität herangezogen werden (vgl. Abbildung 6-8 und das folgende Beispiel aus der *Speedy GmbH*).
- Die Verbindung von allen Geschäftsprozessen bildet die **Wertschöpfungskette** (Wertkette, value chain) eines Unternehmens. Sie umfasst sämtliche Tätigkeiten, »... durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird« (*Porter, M. E.* 2014 S. 65, vgl. auch Abbildung 6-5).

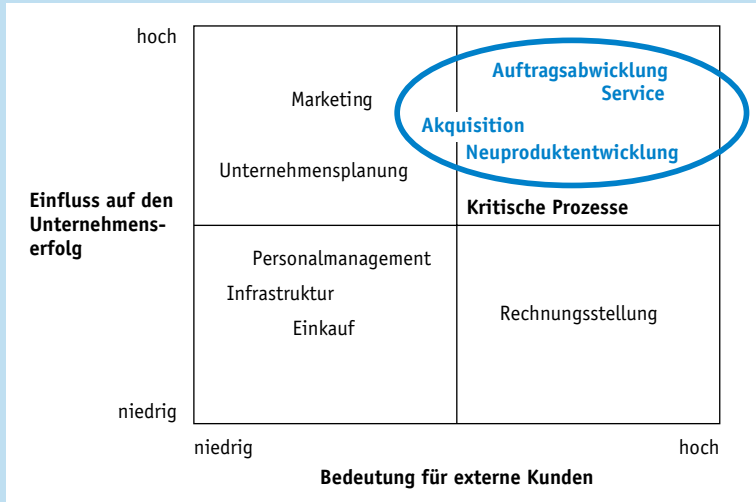
#### Fallbeispiel Kritische Prozesse in der Speedy GmbH

- Bisher wurden die Begriffe des Prozessmanagements von den Mitarbeitern der *Speedy GmbH* im Allgemeinen ohne ein klares Bewusstsein dafür verwendet, was sich hinter den einzelnen Bezeichnungen verbirgt. Dies führte immer wieder zu Missver-



Abb. 6-8

## Kritische Prozesse in der Speedy GmbH



ständnissen und teilweise zu langen Diskussionen innerhalb der Geschäftsleitung und auf den nachfolgenden Hierarchieebenen. Um dieses Begriffswirrwarr ein für alle Mal zu beseitigen, hat der Geschäftsführer, *Dr. Scharrenbacher*, zusammen mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung im Rahmen einer Prozessanalyse untersucht, welche Prozesse zu Recht als »Geschäftsprozesse« bezeichnet werden können. Mit Hilfe von zuvor festgelegten Kriterien wurden die im Unternehmen vorhandenen Abläufe bewertet und dann in einem Portfolio anhand der beiden Dimensionen »Einfluss auf den Unternehmenserfolg« und »Bedeutung für externe Kunden« abgebildet. Das Ergebnis dieser Analyse ist in der Abbildung 6-8 dargestellt und zeigt, dass die *Speedy GmbH* insgesamt **vier kritische Prozesse** aufweist: Auftragsabwicklung, Service, Akquisition und Neuproduktentwicklung. ◀◀

## Wirtschaftspraxis

## Das Prozesshaus der Hilti Corporation

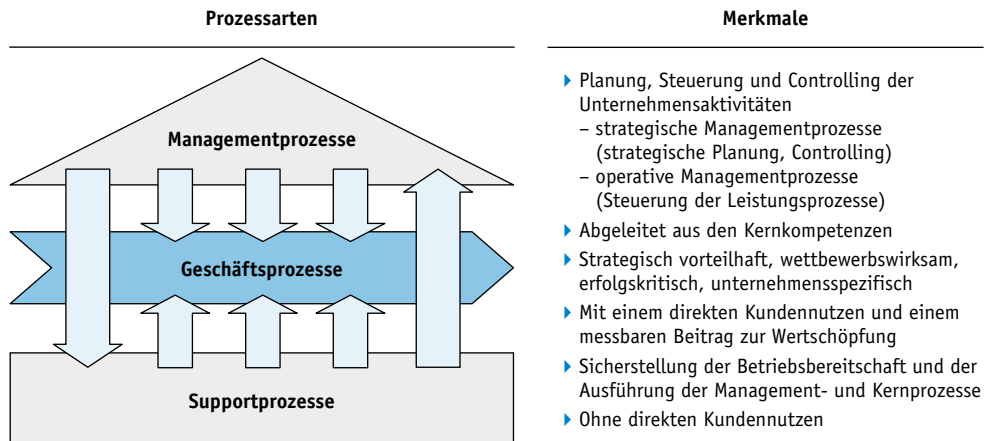
Das im Jahr 1941 im Fürstentum Liechtenstein gegründete und bis heute dort ansässige Maschinenbauunternehmen *Hilti Corp.* (2017: knapp 5,1 Mrd. CHF Umsatz, 26.900 Beschäftigte) hat im Rahmen seiner »**Champion 3C Strategy**« (»3C« steht für Customer, Competence, Concentration und wurde inzwischen in »Champion 2020« umbenannt) seine Unternehmensprozesse im Rahmen des *Hilti Business Model* wie folgt gegliedert:

»The Strategy is executed through **four major business processes** – Product Portfolio Management, Market Reach, Supply Chain Management and After Market Service. Each of these processes needs **management** and **support**.«

Quellen: *Hilti Corp.* (Hrsg.) 2009 S. 7, <http://www.hilti.com> (Hervorhebungen durch den Verfasser)

Abb. 6-9

## Zusammenwirken und wesentliche Merkmale verschiedener Prozessarten

Zusammenwirken  
der Prozessarten

Wie wirken die einzelnen Prozessarten zusammen? Die Abbildung 6-9 verdeutlicht, dass im Mittelpunkt der Unternehmensprozesse die **Geschäftsprozesse** stehen (auch als Kern- oder Primärprozesse im Sinne *Porters* bezeichnet), die sich aus den unternehmensspezifischen Kernkompetenzen ableiten, einen direkten Kundennutzen haben und einen messbaren Beitrag zur Wertschöpfung leisten. Unterstützt werden sie durch die sogenannten **Supportprozesse**, die ihrerseits den Sekundärprozessen *Porters* entsprechen. Die übergeordnete operative und strategische Planung, Koordination und Steuerung sowie das laufende Controlling der Prozessaktivitäten werden durch die **Managementprozesse** vorgenommen. Diese Dreiteilung der Prozesse und deren Darstellung in Form eines »Prozesshauses« ist in der Praxis des Prozessmanagements mittlerweile am weitesten verbreitet und bietet eine ausreichende Klarheit zur Differenzierung der jeweiligen Unternehmensprozesse.

## 6.3 Prozessorientierte Organisationsgestaltung

### 6.3.1 Ziele der Prozessgestaltung

## Prozessorganisation

Unter der **prozessorientierten Organisationsgestaltung** (synonym: **Prozessorganisation**) ist die dauerhafte Strukturierung und die laufende Optimierung von Unternehmensprozessen im Hinblick auf die Prozessziele zu verstehen. Im Gegensatz zu dem klassischen Top-down-Ansatz des Analyse-Synthese-Konzepts erfolgt die Stellen- und Abteilungsbildung dabei unter ausdrücklicher Berücksichtigung der spezifischen

Erfordernisse eines **effizienten** Ablaufs der betrieblichen Prozesse. Die Aufgabenverteilung und die Festlegung der Stellenzahl orientiert sich vor allem an der Vorgangsmenge, der Anzahl der Bearbeitungsschritte und den Bearbeitungszeiten je Vorgang. Die Organisationseinheiten dienen der Unterstützung der Prozesse. Die Orientierung an der Wertschöpfungskette erschließt ein erhebliches Optimierungspotenzial, weil nicht die Aufgabenhierarchie, sondern die zeitlich-logische Ablauffolge das vorrangige Gestaltungskriterium ist (vgl. *Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohings, A.* 1994 S. 5).

Die Prozessorganisation soll einen wesentlichen **Beitrag zum Unternehmenserfolg** leisten. Diese Zielsetzung ist jedoch zu global, um die Erfolgswirkungen einer prozessorientierten Strukturierung beurteilen zu können. Als generelle, allgemein gültige Einzelziele werden deshalb die Verkürzung der Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Prozessqualität, die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und die Senkung der Prozesskosten genannt. Diese Ziele dienen der Steigerung der **Prozesseffizienz** und sind in der Abbildung 6-10 in Form eines »magischen Vierecks« dargestellt. Die Doppelpfeile markieren dabei den jeweiligen Abstand zwischen dem aktuellen Ist-Zustand und dem angestrebten Soll-Zustand, der durch geeignete Maßnahmen erreicht werden soll. Die nachfolgenden Beispiele aus der Wirtschaftspraxis zeigen den hohen Stellenwert dieser Ziele in den heutigen Unternehmen.

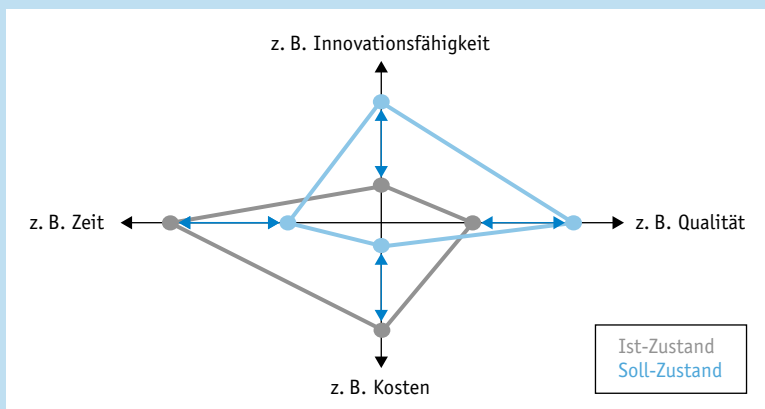
Der Faktor **Zeit** ist ein wesentliches Differenzierungsmerkmal im Hinblick auf den Kundennutzen und den Wettbewerb. Viele Unternehmen sind vom Erreichen ihrer Zeitziele aber noch weit entfernt. Empirische Untersuchungen ergaben teilweise um ca. 80 Prozent über den Planwerten liegende Durchlaufzeiten und bei 50 bis 80 Prozent der Aufträge erhebliche Lieferterminüberschreitungen (vgl. *Eversheim, W.* 1995 S. 28). Die Konsequenzen liegen auf der Hand: Neben den erhöhten Kosten (vor allem der Kapitalbindung) können sich aufgrund der geringeren Kundenzufriedenheit und der damit verbundenen Imageverluste für ein Unternehmen schwer wiegende Wett-

Gestaltungsziele

Zeit

Abb. 6-10

## Ziele der Prozessgestaltung



## Durchlaufzeit

bewerbsnachteile ergeben. Deshalb besitzt die Durchlaufzeit im Rahmen der Prozessorganisation eine sehr große Bedeutung.

Die **Durchlaufzeit** setzt sich aus der Durchführungszeit (Ausführungs- und Rüstzeit), der Transferzeit und der Liegezeit zusammen. Sie ist eine geeignete Messgröße zur Beurteilung der Qualität eines Prozesses. Während die Zeiten für die Ausführung (Be- und Verarbeitung eines materiellen oder immateriellen Objekts) und den Transfer im Wesentlichen vorgegeben sind, können die Rüstzeiten und vor allem die Liegezeiten als nicht wertschöpfende Tätigkeiten durch eine umfassende Abstimmung der einzelnen Teilprozesse verringert werden. Zudem lassen sich die häufig auftretenden **Schnittstellenprobleme** durch die Zusammenfassung von Teilprozessen zu einem Gesamtprozess deutlich reduzieren oder sogar vermeiden (vgl. Abbildung 6-11). Das ist auch zwingend erforderlich, wenn man bedenkt, dass der Anteil der Value-Added-Tätigkeiten in vielen Unternehmen bei nur etwa 10 Prozent der gesamten Durchlaufzeit liegt (vgl. Eversheim, W. 1995 S. 29). Die Zeitgewinne und die daraus resultie-

## Wirtschaftspraxis

## Prozesseffizienz als Erfolgsfaktor

Die Effizienz der Unternehmensprozesse gehört für die meisten Unternehmen zu den **zentralen Erfolgsfaktoren**, wie die folgenden Beispiele aus den verschiedensten Branchen belegen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

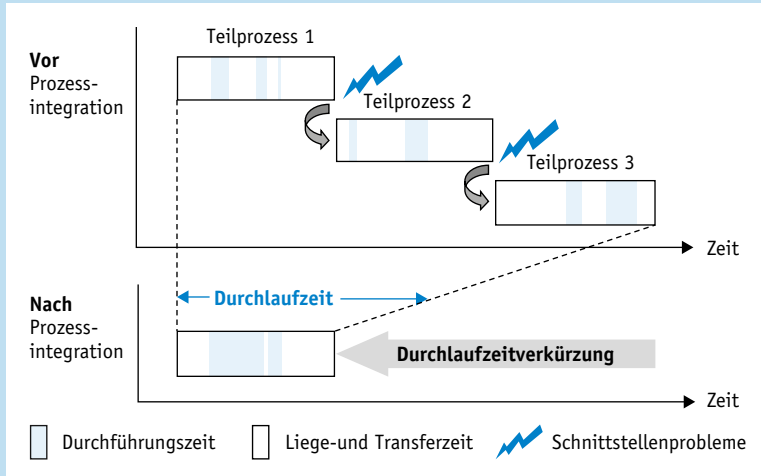
- ▶ So ist die *Münchener-Rück-Gruppe/Munich RE* (2017: 49,1 Mrd. Euro gebuchte Bruttobeiträge, rund 42.000 Beschäftigte) bestrebt, ihren »dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg ... mit Faktoren (zu) sichern, die sich mit finanziellen Kennzahlen nicht messen lassen. Dazu gehören ... **effiziente Geschäftsprozesse**, mit denen wir unser Unternehmen steuern sowie Risiken erkennen und vermeiden« (*Münchener Rückversicherungsgesellschaft AG* [Hrsg.] 2009 S. 122).
- ▶ Die *Volkswagen AG* hat verschiedene markenübergreifende Projekte zur Optimierung ihrer Geschäftsprozesse initiiert, die im Lagebericht des Unternehmens als »wertsteigernde Faktoren« präsentiert werden: »Im Mittelpunkt steht dabei, auf allen Geschäftsebenen **Synergien** besser zu nutzen, die **Effizienz** zu steigern und die **Kosten** zu optimieren« (*Volkswagen AG* [Hrsg.] 2009 S. 157).
- ▶ Ein entscheidender Erfolgsfaktor für die *Deutsche Postbank AG* (2017: 145,3 Mrd. Euro Bilanzsumme, rund 17.400 Beschäftigte) »... sind die **Effektivität und die Effizienz von Geschäftsprozessen**« (*Deutsche Postbank AG* [Hrsg.] 2009 S. 59).
- ▶ Auch die im Bereich der Haut- und Körperpflegeprodukte tätige *Beiersdorf AG* (2017: 7,05 Mrd. Euro Umsatz, rund 18.900 Beschäftigte) sieht in der Prozessoptimierung eine Möglichkeit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit durch Kostensenkung: »Ende

2008 konnte *Beiersdorf* das vor drei Jahren begonnene Projekt zur Neuorganisation unserer Consumer Supply Chain in Europa weitgehend abschließen. Damit haben wir die Grundlage für eine global gesteuerte Wertschöpfungskette mit perfekt aufeinander abgestimmten Prozessen geschaffen. Durch **Effizienz- und Flexibilitätsteigerung** erreichen wir erhebliche **Einsparungen** ...« (*Beiersdorf AG* [Hrsg.] 2009 S. 33).

- ▶ Dem Geschäftsbericht 2013 der *Lufthansa* ist unter anderem zu entnehmen, dass die *LFT (Lufthansa Flight Training)* auch in Zukunft daran arbeiten wird, »ihre Administration weiter zu verschlanken sowie die **Effizienz von Kernprozessen** zu steigern und ihre Kostenstrukturen kontinuierlich zu verbessern« (*Deutsche Lufthansa AG* [Hrsg.] 2014 S. 87).
- ▶ Das Chemieunternehmen *BASF AG* fokussiert auf die Zielgrößen **Qualität** und **Kundenzufriedenheit** als Voraussetzungen für einen langfristigen Geschäftserfolg: »Wenn Kunden mit unserer Leistung nicht zufrieden sind, hilft unser Non Conformance Management, die Hintergründe zu verstehen, aus Fehlern zu lernen und unsere Geschäftsprozesse zu optimieren« (*BASF AG* [Hrsg.] 2009 S. 31).
- ▶ Schließlich sieht auch der Schweizer Bankkonzern *Credit Suisse Group AG* (2017: 796,3 Mrd. CHF Bilanzsumme, 46.800 Beschäftigte) in der Prozesseffizienz ein wesentliches Ziel, dem eine **strategische Priorität** zukommt: »Wir fördern eine Kultur des Kostenbewusstseins und stärken laufend die **Effizienz unserer Abläufe (Operational Excellence)**« (*Credit Suisse AG* [Hrsg.] 2009 S. 19).

Abb. 6-11

## Durchlaufzeitverkürzung durch Prozessoptimierung



rende erhöhte Reaktionsfähigkeit und Schnelligkeit wirken sich beispielsweise in verkürzten Produktentwicklungszeiten (Time-to-Market) oder in kürzeren Lieferzeiten für die Produkte aus. Diejenigen Unternehmen, denen es gelingt, ihre Durchlaufzeiten zu reduzieren, erhöhen ihre Prozessqualität, senken ihre Kosten (Economies-of-Speed) und können gegebenenfalls im Markt höhere Preise für ihre Produkte erzielen und damit höhere Deckungsbeiträge realisieren.

Dass die Durchlaufzeitverkürzung nicht nur für produzierende Betriebe, sondern auch für Dienstleistungsunternehmen seit langem von größter Bedeutung ist, zeigen die beiden folgenden, schon »historisch« zu nennenden Beispiele der Unternehmen *Allianz* und *Quelle* (die 2009 Insolvenzantrag stellte).

Unter der **Qualität** ist grundsätzlich die Übereinstimmung der tatsächlichen Eigenschaften eines Produkts oder einer Leistung mit den vom Kunden geforderten

Qualität

## Wirtschaftspraxis

## Prozessredesign in der Allianz Versicherungs-AG

Durch die Veränderungen des europäischen Versicherungsmarkts, insbesondere dessen Deregulierung und das Auftreten von Direktversicherern, sah sich die *Allianz Versicherungs-AG* neuen Anforderungen gegenüber. Deshalb wurde 1992 in den Zweigniederlassungen damit begonnen, die Geschäftsprozesse zu beschleunigen und zu optimieren, nachdem festgestellt worden war, dass »... trotz des Einsatzes von integrierten, modernen und teuren Dialog-Systemen die Produktivität in den Betriebs- und Schadens-

abteilungen in den letzten zehn Jahren nur geringfügig gestiegen ist. Doppelarbeiten in den Agenturen, Geschäftsstellen und Zweigniederlassungen konnten nicht eliminiert werden.« Durch das Redesign der Geschäftsprozesse sollten beispielsweise die Durchlaufzeit für die Policenerstellung von zwei Wochen auf zwei Tage verkürzt und die Übertragungs- und Bearbeitungsfehler von 20 Prozent auf unter 1 Prozent reduziert werden.

Quelle: *Eschner, K./Nestler, A. 1994 S. 40*

Eigenschaften zu verstehen. Sie hat sich in den letzten Jahren zu einer immer wichtigeren Zielgröße entwickelt. Dies zeigte sich in der Mitte der 1990er-Jahre zum Beispiel in dem verstärkten Bemühen von vielen Unternehmen um eine Zertifizierung ihrer Qualitätsanstrengungen nach DIN ISO 9000 ff. Ein zentraler Leitsatz des Qualitätsmanagements lautet, dass Qualität nicht erst am Ende der Wertschöpfungskette geprüft werden darf, sondern direkt **im Prozess** entstehen muss (vgl. *Eversheim, W.* 1995 S. 34).

Mit dem Qualitätsziel ist hier insbesondere die **Prozessqualität** angesprochen. Sie wird durch einen reibungslosen Ablauf der direkten **und** der indirekten Prozesse beeinflusst und deshalb auch als **Prozesssicherheit** bezeichnet. Qualitativ hochwertige Prozesse weisen nur wenige oder keine Iterationsschleifen auf, die durch vorausgegangene Fehlleistungen verursacht wurden. Dies zeigt sich in einer kurzen Durchlaufzeit. Letztendlich kommt das Qualitätsziel in dem Streben nach Fehlerfreiheit zum Ausdruck, das sich auf die gesamte Leistungserstellung erstreckt (**Null-Fehler-Ziel**). Eine hohe Prozessqualität ist letztendlich eine wichtige Voraussetzung für eine hohe **Produktqualität** im Sinne einer uneingeschränkten technisch-funktionalen Gebrauchstauglichkeit (fitness for use) und für geringe Kosten.

Werden alle Phasen der Wertschöpfungskette in das Ziel der permanenten Qualitätsverbesserung einbezogen, spricht man von **Total-Quality-Management (TQM)**. Der ganzheitliche Qualitätsansatz kennzeichnet eine Denk- und Handlungsweise, deren oberstes Gebot der Kundennutzen ist. Diese Zielsetzung wird durch eine ausgeprägte Prozess- und Mitarbeiterorientierung erreicht. Im Mittelpunkt steht dabei zum einen die Feststellung, dass nur fehlerfreie Prozesse zu fehlerfreien Produkten führen. Ein hohes Qualitätsniveau kann nur durch eine entsprechende Koordination des gesamten Leistungsprozesses auf der Basis von Kunden-Lieferanten-Beziehungen sowie einer funktionsübergreifenden Optimierung erreicht werden. Zum anderen müssen die Mitarbeiter durch Selbstkontrolle, Gruppenarbeit und einen kooperativen Führungsstil dazu motiviert werden, eine qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten. Der Kernsatz dabei lautet: Jeder ist für die Qualität seiner Arbeit selbst verantwortlich. Das

TQM/KVP/Kaizen

## Wirtschaftspraxis

### Zeit als Prozessziel bei Quelle

»Im Rahmen der gegenwärtig stattfindenden Umstrukturierungen bei der *Quelle* wird dem Zielfaktor »Zeit« besondere Bedeutung beigemessen. Dieser Umstand lässt sich zum einen darauf zurückführen, dass ... angestrebte quantensprungartige Verbesserungen in Bezug auf die **Zeit** organisatorische Maßnahmen bedingen, die häufig mit höheren Zielerreichungsgraden bei der Kosten- und der Qualitätsdimension verbunden sind. Zum anderen ist der Zeitaspekt gerade im Versandhandel aus mehreren Gründen ein besonders bedeutsamer Faktor zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber der Konkurrenz:

- ▶ So kann die Reduzierung der für die Katalogerstellung benötigten Zeit zur Steigerung der internen Flexibili-

tät – zum Beispiel bei der Abwicklung der erforderlichen Einkaufsaktivitäten – beitragen.

- ▶ Daneben ist eine stark verkürzte Dauer der Auftragsabwicklung für viele Versandhandelsunternehmen bereits heute zu einer eigenständigen Ertragsquelle avanciert, wie sich etwa im Zusammenhang mit der Einführung des 24- bzw. 48-Stunden-Lieferservice gezeigt hat.
- ▶ Schließlich werden von einem Großteil der Kunden Lieferzeit und Liefergenauigkeit mittlerweile neben der Produktqualität im engeren Sinne als gleichrangige Kaufentscheidungskriterien angesehen.«

Quelle: *Rolz, G./Lehmann, P.* 1994 S. 147 f.

## Wirtschaftspraxis

### KVP im Volkswagen-Konzern

Ein Beispiel für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess ist das langjährige **KVP-Programm** des *Volkswagen-Konzerns*. Das Programm verfolgte in der Mitte der 1990er-Jahre die systematische Ausschöpfung von Verbesserungspotenzialen, die Steigerung der Prozesseffizienz sowie die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und der Produktivität. Die kontinuierliche Verbesserung wurde zu einem »Bestandteil einer neuen Unternehmenskultur« erhoben. Es wurde eine entsprechende Organisation mit KVP-Förderkreis (Machtpromotion und Steuerung des KVP-Programms), KVP-Arbeitskreis (Erarbeitung von Umsetzungsmaßnahmen und Know-how-Transfer) und KVP-Support-

Team (konzeptionelle, inhaltliche und methodische Unterstützung) installiert. Innerhalb relativ kurzer Zeit konnten mit Hilfe dieser Organisation unternehmensweit 8.000 Probleme identifiziert und 5.500 Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden. In der Fortführung dieses Programms wurden daraus die Programme **KVP<sup>2</sup>** sowie ab 2004 **ForMotion** und ab 2006 **ForMotionplus**, die als »Leistungssteigerungsprogramme« wesentlich zur Prozessverbesserung, zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenswertes beitragen sollten.  
Quellen: Seiffert, U. 1995 S. 197 ff., Volkswagen AG (Hrsg.) 2007 S. 22 ff.

**Qualitätsbewusstsein** soll alle Bereiche und Aktivitäten eines Unternehmens erfassen und zu einem **kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)** führen, der die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit langfristig erhöht. Dieser Ansatz der kontinuierlichen Verbesserung entspricht weitgehend der Philosophie des japanischen »**Kaizen**«, wobei Kaizen schlicht »Verbesserung« heißt und als Konzept die ständige Verbesserung unter Einbeziehung aller Mitarbeiter meint (vgl. Imai, M. 2000 S. 17 ff., Kamiske, G. F. 1994 S. 1 ff., Seiffert, U. 1995 S. 197 ff., Töpfer, A./Mehdorn, H. 1995 S. 8 ff., Witzig, T./Breisig, T. 1994 S. 741 ff.). Die obigen beiden Beispiele aus der Organisationspraxis zeigen, wie Qualität in unterschiedlichen Branchen gesehen wird.

Die **Verbesserung der Innovationsfähigkeit** bezieht sich auf die Produkt-, die Prozess- und die Strukturinnovationen. Durch die Prozessausrichtung der Organisation sollen Neuerungen auf diesen Gebieten schneller, flexibler und effizienter durchgesetzt werden. Hierzu trägt insbesondere die aktive Einbindung der Mitarbeiter in die

Innovationsfähigkeit

## Wirtschaftspraxis

### »Q-First« in der Knorr-Bremse AG

Die *Knorr-Bremse AG* mit Sitz in München (2017: 6,2 Mrd. Euro Umsatz, 28.000 Beschäftigte) legt als weltweit führender Hersteller von Bremssystemen für Schienen- und Nutzfahrzeuge naturgemäß einen besonderen Wert auf die **Produkt- und Prozessqualität**. Hierzu hat das Unternehmen mit »*Knorr Excellence*« im Jahr 2007 ein Programm gestartet, unter dessen Dach »... alle bisherigen und neuen Initiativen zur Prozessoptimierung bereichsübergreifend gebündelt« worden sind. Dieses Rahmenprogramm umfasst eine Anzahl von Einzelprogrammen, wie beispielsweise FIT (Finance & IT Excellence), PEX (People Excellence), SCE (Supply Chain Excellence) und Q-First (Quality First).

Insbesondere die **Qualitätsinitiative Q-First** stellt »... die Optimierung eines professionellen Projektmanagements, eines robusten Produktentwicklungsprozesses und einer Null-Fehler-Strategie im Bereich Produktion und Montage zur weiteren Verbesserung der Qualität« in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten. Durch das Verfolgen eines Null-Fehler-Ziels nach dem Grundsatz »Vorbeugung statt Reaktion« sollen potenzielle Verfahrens-, Material- und Konstruktionsfehler so rechtzeitig erkannt werden, dass sie nicht im Einsatz zu Defekten an den Produkten führen.

Quelle: *Knorr-Bremse AG* (Hrsg.) 2011 S. 31

## Wirtschaftspraxis

## Innovationsfähigkeit bei Fresenius

Der Gesundheitskonzern *Fresenius SE & Co. KGaA* (2017: 33,9 Mrd. Euro Umsatz, 273.000 Beschäftigte) sieht beispielsweise in der Verbesserung der Innovationsfähigkeit eine wesentliche Aufgabe zur langfristigen Sicherung seiner Wettbewerbsposition:

»**Stärkung der Innovationskraft:** *Fresenius* hat das Ziel, die starke Position im Bereich der Technologie, die Kompetenz und Qualität in der Behandlung von Patienten und die kosteneffektiven Herstellungsprozesse weiter auszubauen.«

Quelle: *Fresenius SE & Co. KGaA* (Hrsg.) 2011 S. 3, 57

## Kosten

Prozessgestaltung und -durchführung wesentlich bei, weil sie deren kreative Potenziale zur Ideenfindung und Problemlösung gezielt nutzt.

Die Zielgröße **Kosten** ist ebenfalls ein entscheidendes Kriterium für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Die Kosten eines bestimmten Prozesses setzen sich aus den Kosten für die Durchführung der einzelnen Aktivitäten zusammen. Hierzu gehören neben den Ausführungs- und Transportkosten auch die Rüst- und Lagerkosten sowie die Kosten für die Koordination der Abläufe (Informationskosten) und schließlich die Fehlerkosten. Es ist ein Ziel der prozessorientierten Organisationsgestaltung, dafür zu sorgen, dass die **Prozesskosten** zum einen transparent und damit beeinflussbar sind und zum anderen so niedrig wie möglich gehalten werden. Kurze Durchlaufzeiten durch die Eliminierung von Non-Value-Added-Tätigkeiten und eine hohe Prozessqualität tragen zu einer Senkung der Prozesskosten maßgeblich bei.

## Wirtschaftspraxis

## Prozesskosten in der Bayer AG

Die **Kostenziele** spielten auch bei der Struktur- und Prozessoptimierung der *Bayer AG* eine wichtige Rolle, wie dem Brief des Vorstandsvorsitzenden im Geschäftsbericht 2001 zu entnehmen war:

»Wir werden deshalb unsere Strukturen und Prozesse weiter nachhaltig verbessern. Dazu verfolgen wir unter anderem zehn umfangreiche Kostenstrukturprojekte, mit deren Umsetzung wir bis 2005 insgesamt 1,8 Mrd. Euro Kosten einsparen und unsere Effizienz nachhaltig verbessern wol-

len. Bereits in diesem Jahr sollen diese Projekte über 500 Mio. Euro zum operativen Ergebnis beitragen.«

Auch zehn Jahre später war die »Verbesserung der Kosteneffizienz«, beispielsweise von Fertigungsprozessen, für *Bayer* eine wichtige Zielsetzung, wie in dem Geschäftsbericht 2011 zu lesen ist.

Quellen: *Bayer AG* (Hrsg.) 2002 S. 3, *Bayer AG* (Hrsg.) 2012 S. 118

## Fallbeispiel Prozessziele in der Speedy GmbH

»» In der *Speedy GmbH* spielen die **Innovationsfähigkeit** und die **Prozesskosten** neben den Zeit- und den Qualitätszielen im Rahmen des Prozessmanagements ebenfalls eine große Rolle. So war es bei dem Start des Business-Process-Excellence-Programms »**Process Speed (y)**« zur Darstellung und Optimierung der Geschäftsprozesse in der *Speedy GmbH* ein erklärtes Ziel von *Dr. Scharrenbacher*, die Mitarbeiter in die Prozessgestaltung einzubinden und sie zu einer fortlaufenden Verbesserung der definierten Abläufe zu motivieren. Durch eine Vielzahl von Verbesserungsvorschlägen



konnten die Prozesskosten in den vergangenen Jahren erheblich gesenkt werden. Gleichzeitig wurden die Durchlaufzeiten teilweise drastisch verkürzt, und die Qualität sowohl der Produkte als auch der Prozesse wurde wesentlich verbessert. Insgesamt hat sich der Aufwand für die *Speedy GmbH* nach der Einschätzung ihres Geschäftsführers also »in jedem Fall gelohnt«. ◀◀

Zwischen den Zielsetzungen Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kosten besteht grundsätzlich **Konkurrenz**. Versucht man, eine der Zielgrößen zu optimieren, werden die Zielerreichungsgrade der anderen Zielgrößen in der Regel (zunächst) geringer. Betrachtet man die vier Optimierungsziele jedoch unter einem ganzheitlichen und langfristigen Blickwinkel, so zeigen sich die auf kurze Sicht bestehenden Zielkonflikte nicht. Beispielsweise erfordert die Verkürzung der Durchlaufzeiten durch die Eliminierung nicht wertschöpfender Aktivitäten zwar einen gewissen Optimierungsaufwand, verursacht also Einmalkosten; dieser Aufwand wird allerdings später durch geringere laufende Kosten kompensiert. Auch Qualitätsverbesserungen oder eine höhere Innovationsfähigkeit führen langfristig zu einer Kostensenkung. Insofern ist in einer prozessorientiert gestalteten Organisation eher von einer **Zielkomplementarität** als von einer Zielkonkurrenz auszugehen (siehe auch das obige Beispiel aus der *Speedy GmbH*).

---

Zielinterdependenzen

### 6.3.2 Prozessmanagement als Primär- oder Sekundärorganisation?

Die Grundlage einer prozessorientierten Organisationsgestaltung ist die (nicht neue) Erkenntnis, dass ein Unternehmen nur dann eine marktfähige Leistung erzeugen kann, wenn alle Aktivitäten zur Leistungserstellung im Hinblick auf den externen Kunden zielgerichtet miteinander verknüpft sind. Das ist in einer funktionalen Struktur grundsätzlich genauso möglich wie in einer Matrixorganisation. Allerdings bringen beide Organisationskonzepte, wie auch die anderen Formen der Primärorganisation, eine Reihe von Problemen bei der Bewältigung von bereichsübergreifenden Aufgaben mit sich. Das Prozessmanagement überwindet durch seine strikte Ausrichtung auf die wertschöpfenden Abläufe die mit den traditionellen Organisationskonzepten verbundenen Mängel. Es kann entweder als Sekundärorganisation oder als Primärorganisation etabliert werden (vgl. *Scholz, R./Vrohligs, A.* 1994 S. 28 f.).

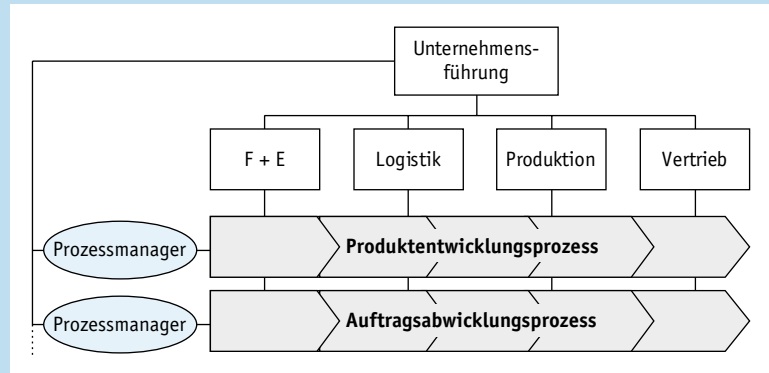
Als **Sekundärorganisation** überlagert das Prozessmanagement die vorhandenen primären Strukturen. Es entsteht eine prozessorientierte Matrix- oder Tensororganisation, die beispielsweise aus der vertikalen Dimension »Funktion« und der horizontalen Dimension »Prozess« besteht. Die funktionsübergreifenden Geschäftsprozesse (zum Beispiel Produktentwicklung, Auftragsabwicklung) tragen zur Überwindung der Schnittstellenprobleme bei (vgl. Abbildung 6-12). Sie werden jeweils von einem Prozessmanager betreut, der für die Umsetzung des Prozessgedankens und die Erreichung der definierten Ziele verantwortlich ist. Das Prozessmanagement ist in dieser für die heutigen Unternehmen immer noch typischen Gestaltungsform also ein funk-

---

Prozessmanagement  
als Sekundärorganisation

Abb. 6-12

## Prozessmanagement als Sekundärorganisation



tionsübergreifendes Steuern der Geschäftsprozessabläufe (zur Rolle des Prozessmanagers vgl. Abschnitt 6.3.4).

Die Einführung einer **prozessorientierten Primärorganisation** ist zweifellos die konsequenteste Umsetzung des Prozessmanagement-Konzepts. Das gesamte Unternehmen wird dabei als eine Vielzahl von miteinander vernetzten materiellen und informationellen Prozessen aufgefasst, die jeweils eigenständige Organisationseinheiten bilden und eine eigenverantwortliche und ganzheitliche Auftragsbearbeitung durchführen (sogenanntes »**Case-Management**«). Die Koordination dieser prozessorientierten Organisationseinheiten erfolgt nicht wie bei den herkömmlichen Strukturkonzepten durch die Hierarchie, sondern im Wesentlichen durch die internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen, die unter dem Wettbewerbsdruck ständig optimiert werden müssen, um ihre Marktfähigkeit zu erhalten. Das gilt nicht nur für die direkten, sondern ebenso für die indirekten Prozesse, die prinzipiell auch außerhalb des Unternehmens nachgefragt werden können. Von den Führungskräften und den Mitarbeitern verlangt eine prozessorientierte Primärorganisation eine völlige Neuorientierung. Sie müssen zu unternehmerisch denkenden und handelnden Prozessmanagern und -mitarbeitern werden, die sich flexibel auf ihre internen und externen Kunden einstellen. Die Unternehmensführung übernimmt – eventuell gemeinsam mit wenigen Zentralfunktionen – die Aufgabe, alle Geschäftsprozesse zu integrieren, strategisch auszurichten und in Ausnahmefällen problemlösend in die Prozessabläufe einzugreifen. Die Abbildung 6-13 zeigt ein solches Case-Management als Primärorganisation am Beispiel des 1992 gegründeten Schweizer Betriebs der Airline-Catering-Gesellschaft *Gate Gourmet*. Die vier Kernprozesse werden jeweils von Case-Managern geführt und durch drei Zentralfunktionen und das General-Management unterstützt bzw. koordiniert.

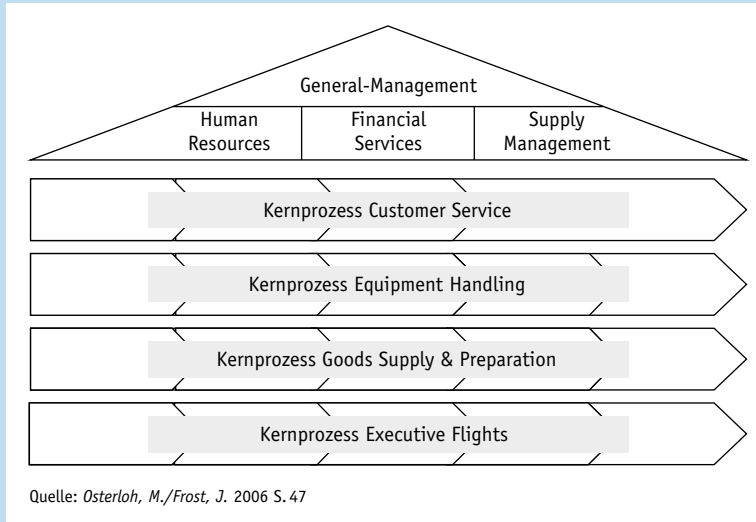
Unabhängig davon, welche Form des Prozessmanagements gewählt wird, ist zu klären, wie bei seiner Einführung vorgegangen werden soll.

Prozessmanagement  
als Primärorganisation

Case-Management

Abb. 6-13

## Prozessmanagement als Primärorganisation



### 6.3.3 Vorgehensweise zur Prozessgestaltung

Die Gestaltung der Geschäftsprozesse eines Unternehmens gehört zu den Kernaufgaben der Unternehmensführung. Sie wird im Angloamerikanischen als »**Business Process Management**« bezeichnet. Die Reorganisation der bisherigen Organisationsstruktur wird in diesem Zusammenhang »Business-Process-Reengineering« oder kurz »Business-Reengineering« genannt (zum Konzept des Business-Reengineering vgl. Abschnitt 7.4.3.1).

Die Vorschläge, wie bei der erstmaligen Gestaltung und der laufenden Optimierung der Prozesse vorzugehen ist, kommen überwiegend aus der Unternehmens- und Beratungspraxis und weisen dementsprechend eine große Vielfalt und teilweise eine nur geringe methodische Fundierung auf. Im Großen und Ganzen umfassen sie stets die in der Abbildung 6-14 dargestellten vier Grundschr**itte Definition, Strukturierung, Realisierung und Optimierung** der Prozesse. Auf die unterschiedlichen Einführungsstrategien, also auf die Frage, wie sich das Prozessdenken und -handeln im Rahmen einer Reorganisation umsetzen lässt, wird im Kapitel 7 im Rahmen der Beschäftigung mit dem Thema »Change-Management« eingegangen.

Grundschr**itte der**  
Prozessgestaltung

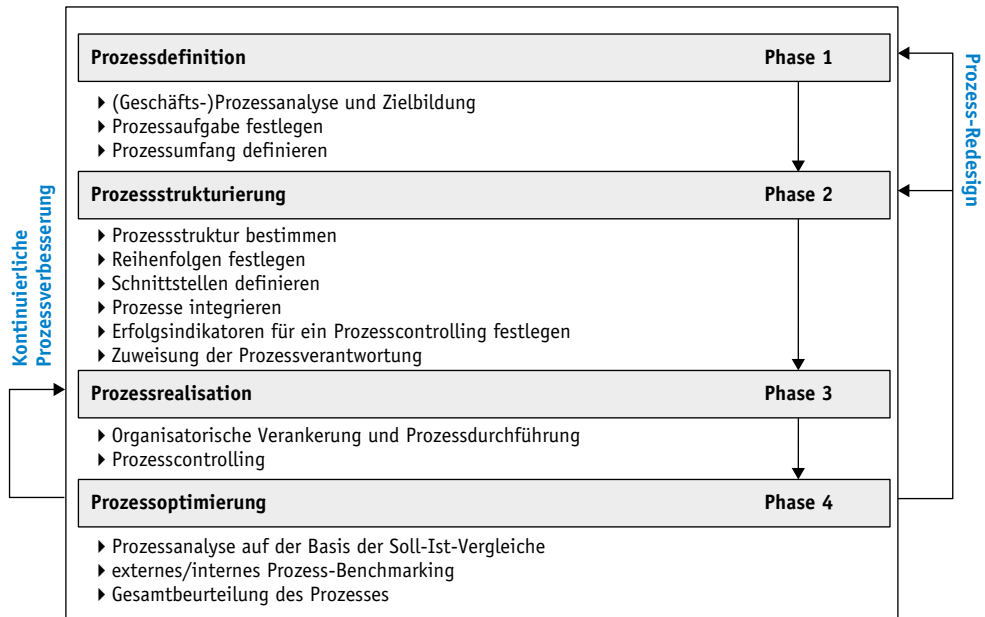
#### 6.3.3.1 Prozessdefinition

Ein Hauptproblem des Prozessmanagements besteht darin, die für den Unternehmenserfolg »kritischen« Tätigkeitsfolgen zu identifizieren. »Kritisch« sind vor allem solche Prozesse, die eine große Bedeutung für die Kundenzufriedenheit haben, wichtige

Top-down-Definition

Abb. 6-14

## Vier-Phasen-Konzept der Prozessgestaltung



Quelle: Scholz, R./Vrohling, A. 1994 S. 117

Wettbewerbsvorteile verschaffen oder erhalten und eine hohe Ressourcenintensität aufweisen (vgl. Picot, A. et al. 2012 S. 382 f.). Die prozessorientierte Organisationsgestaltung geht deshalb grundsätzlich von der Ausrichtung aller Unternehmensabläufe auf den externen Kunden aus und muss demzufolge die Anforderungen des Marktes und des Wettbewerbs berücksichtigen. Daher steht als erster Schritt die **strategische Geschäftsfeldanalyse** im Vordergrund. Durch dieses **Top-down-Vorgehen** werden das Unternehmen und sein Umfeld als Ganzes betrachtet. Im Anschluss daran sind die Geschäfts-, Support- und Managementprozesse hinsichtlich ihrer Aufgaben und ihres Umfangs zu definieren. Das Ziel ist die Entwicklung eines **Idealkonzepts**, das losgelöst von den bestehenden Strukturen und den damit verbundenen Restriktionen nach neuen Gestaltungsmöglichkeiten sucht.

Als wesentlichen **Vorteil** dieser Vorgehensweise sehen Gaitanides et al. die Stabilität der so gewonnenen Prozesse, »... denn im Unterschied zur Bottom-up-Vorgehensweise sind diese überschneidungsfrei ausgegrenzt und nicht aus aktuellen Problemfällen hergeleitet. Zumindest vom Konzept her ist damit ein ganzheitlicher, unternehmensweiter Entwurf der Prozesse möglich« (Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A. 1994 S. 8).

## Wirtschaftspraxis

### Top-down bei IBM

Dieser Ansatz der Prozessdefinition wurde beispielsweise von der *IBM Corporation* (2017: weltweit 79,1 Mrd. US-Dollar Umsatz, rund 366.600 Beschäftigte) verfolgt. In einem **Top-down-Vorgehen** wurde versucht, die Geschäftsprozesse in einem unternehmensweiten Konsens zu identifizieren und auszugrenzen. Auf der Grundlage des »Product and Resource Life Cycle« wurden alle Aktivitäten zusammengefasst, die das Produkt während des betrieb-

lichen Ablaufs beeinflussen. Dieses Modell beruhte auf der Prämisse, dass sämtliche Unternehmensbereiche als Zulieferer von Dienstleistungen für den Leistungserstellungsprozess arbeiten, der auf den externen Kunden ausgerichtet ist.

Quellen: *Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A.* 1994 S. 7, *Scholz, R.* 1995 S. 86 f.

In der Praxis erfolgt die Prozessgestaltung in aller Regel nicht auf der »grünen Wiese«. Schließlich lassen sich langjährig »eingefahrene« Abläufe nicht ohne Weiteres ersetzen, einmal abgesehen von der Frage, ob dies überhaupt sinnvoll wäre. Deshalb sind parallel zu der Geschäftsfeldanalyse die im Unternehmen bereits vorhandenen Prozesse gewissermaßen »**bottom-up**« hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen zu bewerten. Als Analyse Kriterien kommen beispielsweise die Kundenorientierung, die Überschneidungsfreiheit und die effiziente Ressourcennutzung in Frage. Aus diesem Grund wird anstelle von Prozessdefinition teilweise auch von Prozessidentifikation gesprochen, die eine ausführliche Untersuchung des vorhandenen Zustandes erfordert. Die Ergebnisse der **Ist-Analyse** fließen in die Festlegung der Prozessaufgabe und des Prozessumfangs mit ein.

Der **Bottom-up-Ansatz** geht bei der Prozessformulierung von einzelnen organisatorischen Problemfeldern und Schwachstellen aus. Anhand eines konkreten Problems, wie beispielsweise zu langen Durchlaufzeiten in der Fertigung oder in der Verwaltung, werden alle Aktivitäten analysiert, die mit diesem Problem zu tun haben könnten. Auf diese Weise ergibt sich eine Kette von Aktivitäten, die miteinander verbunden sind und gemeinsam einen Prozess bilden. Durch eine derartige intuitive Suche nach Prozessen kann das gesamte Unternehmen prozessorientiert ausgerichtet werden. Allerdings bietet das Vorgehen von »unten nach oben« aufgrund der zwangsläufigen Beschränkung auf einzelne Problemfelder keine Gewähr für eine ganzheitliche »Optimallösung« (vgl. *Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A.* 1994 S. 6 f.).

Um die Unternehmensprozesse möglichst vollständig und realitätsnah zu erfassen und abzubilden, sind der Top-down- und der Bottom-up-Ansatz miteinander zu verbinden. Diese **kombinierte Vorgehensweise** aus der Idealkonzeptentwicklung und der Ist-Analyse versucht einerseits auf der Grundlage der erkannten Problemursachen schrittweise Maßnahmen zu deren Beseitigung zu entwickeln und andererseits völlig neue Wege zur Gestaltung der betrieblichen Abläufe aufzuzeigen (vgl. *Nippa, M./Klemmer, J.* 1996 S. 172 ff.).

Wie ist nun im Einzelnen bei der Geschäftsfeldanalyse und bei der Definition der Geschäftsprozesse vorzugehen?

Ein **strategisches Geschäftsfeld (SGF)** ist eine relativ homogene Produkt-Markt-Kombination, in dem eine strategische Geschäftseinheit die Stärken des Unternehmens zur Wirkung bringen kann. SGF müssen anhand von bestimmten Merkmalen

## Bottom-up-Definition

## Kombinierte Vorgehensweise

## Geschäftsfeldanalyse

(eigenständige Marktaufgabe, eigenständiger Ressourceneinsatz, eigenständiger Beitrag zum Unternehmenserfolg) überschneidungsfrei voneinander abgrenzbar sein (vgl. Abschnitt 5.4.5).

Im Rahmen der Geschäftsfeldanalyse können mit Hilfe geeigneter Techniken, wie beispielsweise der TOWS-Analyse (vgl. Abschnitt 8.2.2.2), für die einzelnen strategischen Geschäftsfelder

- ▶ die Chancen und Risiken der **Unternehmensumwelt** identifiziert und entsprechende Ziele und Strategien für die Produkte und die Märkte (Kundengruppen) abgeleitet sowie
- ▶ die geschäftsfeldspezifischen Stärken und Schwächen der **Unternehmensstruktur** untersucht und entsprechende Ziele und Strategien für die Organisation und den Ressourceneinsatz formuliert werden.

#### Kritische Erfolgsfaktoren

Die Organisation ist nun so zu gestalten, dass sie die wesentlichen **kritischen Erfolgsfaktoren** des Unternehmens maßgeblich unterstützt, die auch als »Schlüsselfaktoren« oder »critical success factors« bezeichnet werden, weil sie (branchenbezogen) über den Erfolg oder den Misserfolg eines Unternehmens entscheiden. Marktspezifische Erfolgsfaktoren sind beispielsweise das Preis-Leistungs-Verhältnis, die Breite des Produktprogramms, die Vertriebs- und Serviceleistungen, die Innovationsfähigkeit, das Unternehmensimage und die Kundenorientierung. Diese Erfolgsfaktoren können zumeist direkt mit den einzelnen Geschäftsprozessen in Verbindung gebracht werden. Der Preis des Produkts oder der Leistung kann zum Beispiel durch eine Optimierung der Prozesskosten zu einem Erfolgsfaktor werden, die Kundenbindung wird es durch einen hohen Lieferbereitschafts- und Servicegrad. Da sich die verschiedenen Geschäftsfelder normalerweise hinsichtlich ihrer Erfolgsfaktoren voneinander unterscheiden, bilden die Erfolgsfaktoren die Grundlage für die Definition der Geschäftsprozesse und ihrer Ziele.

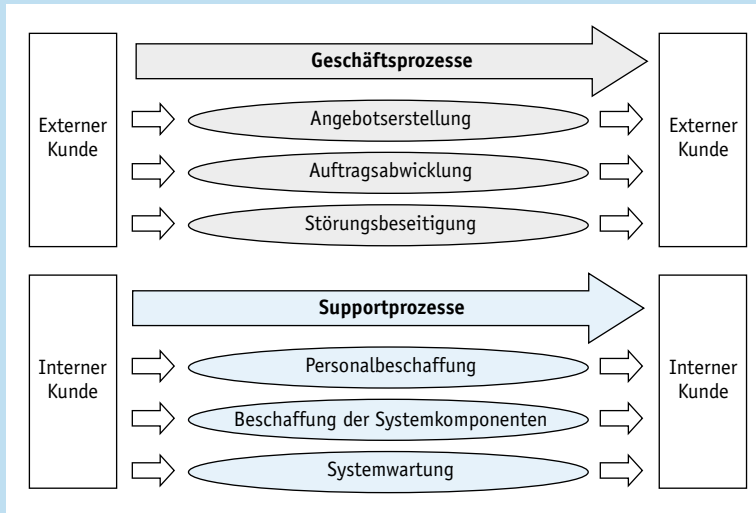
#### Prozessaufgabe festlegen

Zunächst ist die **Prozessaufgabe** inhaltlich zu fixieren. Unter der Prozessaufgabe ist die definierte Soll-Leistung zu verstehen. Kriterium für ihre Festlegung ist der **konkrete Problembezug**, der geschäftsfeldbezogen zu Geschäfts- und Supportprozessen führt (vgl. Abbildung 6-15):

- ▶ Für jedes SGF sind als Erstes die **Geschäftsprozesse** zu bestimmen, deren Ausgangs- und Endpunkt der **externe** Kunde ist. Die Anzahl der auf den externen Kunden gerichteten Primärprozesse ist im konkreten Einzelfall zu entscheiden. Während das Beratungsunternehmen *McKinsey* beispielsweise von **drei bis vier** Geschäftsprozessen ausgeht, sieht dessen Wettbewerber *A. T. Kearney* **zehn** Primärprozesse als Obergrenze für die prozessuale Abdeckung des Leistungsspektrums eines Unternehmens. Maßgeblich für die Anzahl sollte deshalb einerseits neben der Größe und dem Leistungsprogramm des Geschäftsfelds die in den Prozessen gebundene Personalkapazität sein, das heißt, es müssen auch genügend Mitarbeiter für die Prozessabwicklung zur Verfügung stehen; andererseits sollten die Prozesse nicht zu sehr zusammengefasst werden, um deren Steuerung und Kontrolle noch gewährleisten zu können (vgl. *Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.* 2013 S. 87 ff.).

Abb. 6-15

## Geschäfts- und Supportprozesse in einem Telekommunikationsunternehmen (Beispiel)



- ▶ Als Zweites sind die **Supportprozesse** zu beschreiben. Sie umfassen die Bereitstellung und die Verwaltung der für die Durchführung der Geschäftsprozesse erforderlichen Ressourcen. Sie sollen die Funktionsfähigkeit der Primärprozesse sicherstellen und sind mit diesen durch **interne** Kunden-Lieferanten-Beziehungen verknüpft. Auch ihre Anzahl hängt von den jeweiligen Gegebenheiten ab.

Ergänzend sind die **Managementprozesse** (zum Beispiel Unternehmensplanung, Qualitätsmanagement) und die **Innovationsprozesse** zu definieren, deren Output wiederum Geschäfts-, Support- und Managementprozesse auslösen kann (zum Beispiel führt eine erfolgreiche Neuproduktentwicklung zu Primärprozessen unter anderem in der Fertigung und im Vertrieb sowie zu Support- und Managementprozessen unter anderem im Rechnungswesen und im Personalbereich).

Der Prozessumfang ergibt sich aus der **Anzahl der Teilprozesse und Aktivitäten**, die zur Erfüllung der Prozessaufgabe erforderlich sind. Die erste und die letzte Aktivität markieren den Anfangs- und den Endpunkt des definierten Prozesses. Grundsätzlich sollten alle Unternehmensprozesse so definiert werden, dass sie zum einen nicht zu umfangreich und zu komplex sind und dass zum anderen nicht zu viele Prozesse und Teilprozesse entstehen, die dann aufwendig koordiniert werden müssen. Die ganzheitliche Sichtweise der Prozesse schließt neben den Ausführungsaktivitäten auch alle erforderlichen Planungs- und Steuerungsmaßnahmen mit ein.

Bei der Prozessdefinition ist insbesondere darauf zu achten, dass die einzelnen Prozesse in sich abgeschlossen sind. Diese **Selbstständigkeit** oder **Robustheit** reduziert den laufenden Koordinationsaufwand zwischen den Prozessen erheblich. Falls

Prozessumfang definieren

Abb. 6-16

## Spezifikation des Geschäftsprozesses Auftragsabwicklung (Beispiel)

Geschäftsprozess Auftragsabwicklung	
Prozessaufgabe	Durchführung aller bis zur formellen Übergabe und Inbetriebnahme erforderlichen Schritte
Anstoß	Auftragserteilung (Vertrag mit externem Kunden)
Quelle	Vertrieb
Anfangsaktivität	Prüfen der Konsistenz von Vertrag und Auftrag
Endaktivität	Abschluss der Inbetriebnahme
Senke	Externer Kunde
Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Auftrag definieren</li> <li>▶ interne Unteraufträge erstellen und an die zuständigen Stellen weiterleiten</li> <li>▶ Koordination der Aktivitäten</li> <li>▶ Sub-Auftragsdurchführung</li> <li>▶ Zusammenführung der Sub-Aufträge</li> <li>▶ Abschluss des Auftrags</li> </ul>
Prozessziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kundenzufriedenheit</li> <li>▶ Termineinhaltung (kurze Durchlaufzeit)</li> <li>▶ Wirtschaftlichkeit (geringe Prozesskosten)</li> </ul>
Leistungsmenge	nicht spezifiziert

Restrukturierungsmaßnahmen erforderlich werden sollten, braucht die Reorganisation somit nicht auf der Basis einer Analyse der Gesamtaufgabe stattzufinden, sondern sie kann sich auf die betrachtete Teilstruktur, also den jeweiligen Geschäfts-, Support- oder Managementprozess, beschränken.

Die Abbildung 6-16 zeigt beispielhaft die Spezifikation des Geschäftsprozesses »Auftragsabwicklung« in einem Telekommunikationsunternehmen als Ergebnis der Definitionsphase.

### 6.3.3.2 Prozessstrukturierung

Alle Unternehmensprozesse müssen möglichst klar strukturiert sein, damit sie in der Praxis problemlos durchgeführt, gesteuert und überwacht werden können. Insbesondere dann, wenn ein Geschäfts-, Support- oder Managementprozess einen größeren Umfang und eine gewisse Komplexität erreicht, trägt die systematische Prozessstrukturierung dazu bei, dass die Übersicht über den Gesamtprozess erhalten bleibt.

Der erste Schritt der Prozessstrukturierung ist deshalb die Zerlegung eines **Hauptprozesses** in seine einzelnen **Prozesse** und **Teilprozesse**. Die analytisch kleinsten Teile, die noch alle Merkmale eines Prozesses aufweisen, werden als **Elementarprozesse** oder als **Arbeitsgänge** bezeichnet (zu den Prozessmerkmalen vgl. Abschnitt 6.2.2). Die Elementarprozesse sind zusätzlich dadurch gekennzeichnet, dass sie an einem Arbeitsplatz ohne Unterbrechungen durchgeführt werden können und aus verschiedenen Gangelementen bestehen (vgl. auch die Kennzeichnung der Arbeitsana-



lyse im Abschnitt 3.2.2). Die Prozesse sowie die Teil- und die Elementarprozesse werden anhand der Analyse Kriterien »Verrichtung« und »Objekt« gebildet, wobei auf jeder Ebene über die Art der weiteren Untergliederung entschieden wird. Das Vorgehen folgt dem **Grundsatz »Vom Groben zum Detail«**. Dabei muss klar erkennbar sein, welche Verrichtungen im Rahmen des Leistungsvollzugs an welchen Objekten auszuführen sind. Durch diese **Prozessdekomposition** entsteht eine **hierarchische Struktur** mit dem Hauptprozess als oberster Ebene und dem Elementarprozess (oder dem Gangelement) als unterster Ebene (vgl. Abbildung 6-17, aus der die Logik der Prozessebenen hervorgeht, und Abbildung 6-18, die eine Geschäftsprozessstrukturierung am Beispiel der Auftragsabwicklung zeigt).

Für die **Auflösungstiefe** gibt es keine eindeutige Regel. Sie hängt von der Art der Aufgabe und von dem Umfang des Prozesses ab. Generell sollten Prozesse, die sich häufig wiederholen, eher tiefer gegliedert werden, um potenzielle Probleme erkennen und den Ablauf optimieren zu können. Dies ist beispielsweise bei hochgradig repetitiven Produktionsprozessen in der Großserien- und Massenfertigung der Fall, die regelmäßig bis auf die Ebene einzelner Handgriffe (Gangelemente) gegliedert werden, um so selbst kleinste Rationalisierungspotenziale erkennen zu können. Selten durchzuführende Prozesse oder Prozesse mit einem geringen Beitrag zur Wertschöpfung sollten dagegen schon aus Gründen der Wirtschaftlichkeit eher weniger detailliert strukturiert werden. Beispielsweise hat die *IBM Deutschland GmbH* im Rahmen ihres Business-Process-Managements festgelegt, dass auch die kleinsten Elementarprozesse noch einen **messbaren Anteil an der Wertschöpfung** (i. S. eines Nutzens für den internen oder externen Kunden) aufweisen müssen (vgl. *IBM Deutschland GmbH* [Hrsg.] 1993).

Der zweite Schritt besteht in der Festlegung der **zeitlichen Reihenfolgen**, in der die einzelnen Prozesse, Teilprozesse, Elementarprozesse und Aktivitäten nach dem

Reihenfolgen festlegen

Abb. 6-17

#### Prozessarten und Prozessebenen

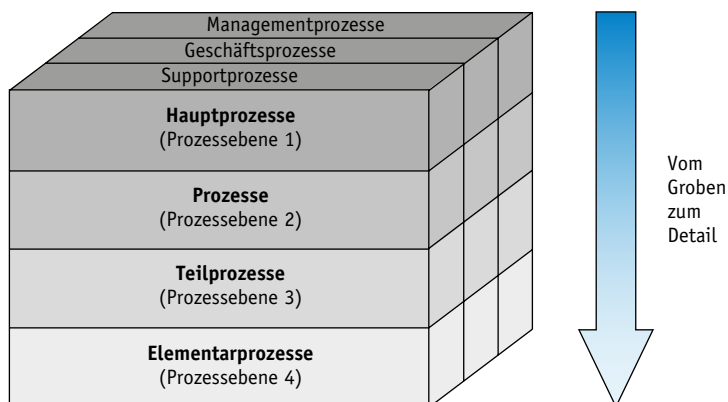
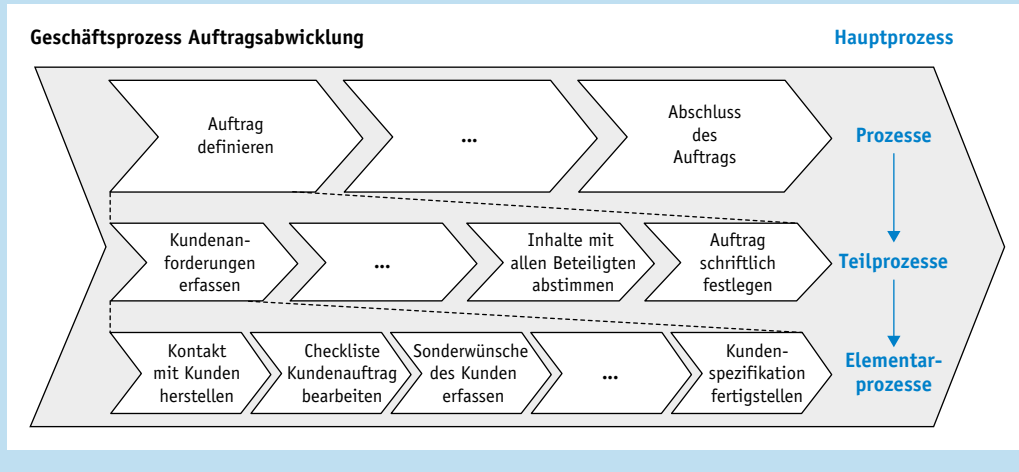


Abb. 6-18

## Strukturierung eines Geschäftsprozesses (Beispiel)



Anstoß durch ein externes oder zeitliches Ereignis ablaufen sollen. Die Reihenfolge wird durch die Input-Output-Beziehungen determiniert, die sich entweder aus dem sachlogischen Zusammenhang der Prozessschritte ergeben oder technologisch bedingt sind. Eine sinnvolle Veränderung der Reihenfolge ist in der Regel nur sehr begrenzt möglich (vgl. hierzu das Beispiel des Geschäftsprozesses »Auftragsabwicklung« in der Abbildung 6-18).

## Schnittstellen definieren

Nachdem die Teil- und die Elementarprozesse sowie deren Reihenfolge feststehen, also die **Prozessarchitektur** bestimmt ist, sind auch die **Schnittstellen** zwischen den einzelnen Prozessen ersichtlich. Sie sind gewissermaßen die Kontaktpunkte, an

## Wirtschaftspraxis

## Die Prozesslandkarte der Universität Hildesheim

Auch im Hochschulbereich werden Prozesslandkarten als »Orientierungsrahmen« eingesetzt, wie das Beispiel der niedersächsischen *Stiftung Universität Hildesheim* zeigt: »Die Dokumentation des Qualitätsmanagements sowie ausgewählter Geschäftsprozesse hat zum Ziel, innerhalb der Universität Transparenz bezüglich der Zuständigkeiten aber auch bezüglich routinemäßig ablaufender Prozesse zu schaffen. Die allgemeine Darstellung der Prozesse in der sogenannten **Prozesslandkarte** (...) zeigt dabei im Wesentlichen, welche Prozesse existieren und welche Personen bzw. Gremien daran in welcher Form beteiligt sind. Eine detaillierte Dokumentation einzelner Prozesse beschränkt sich dabei entweder auf solche, die einer eingehenden Analyse und Optimierung unterzogen werden oder solche, für die eine formalisierte Festschreibung ein-

zelner Prozessschritte im Sinne einer Qualitätssteigerung sinnvoll erscheint.

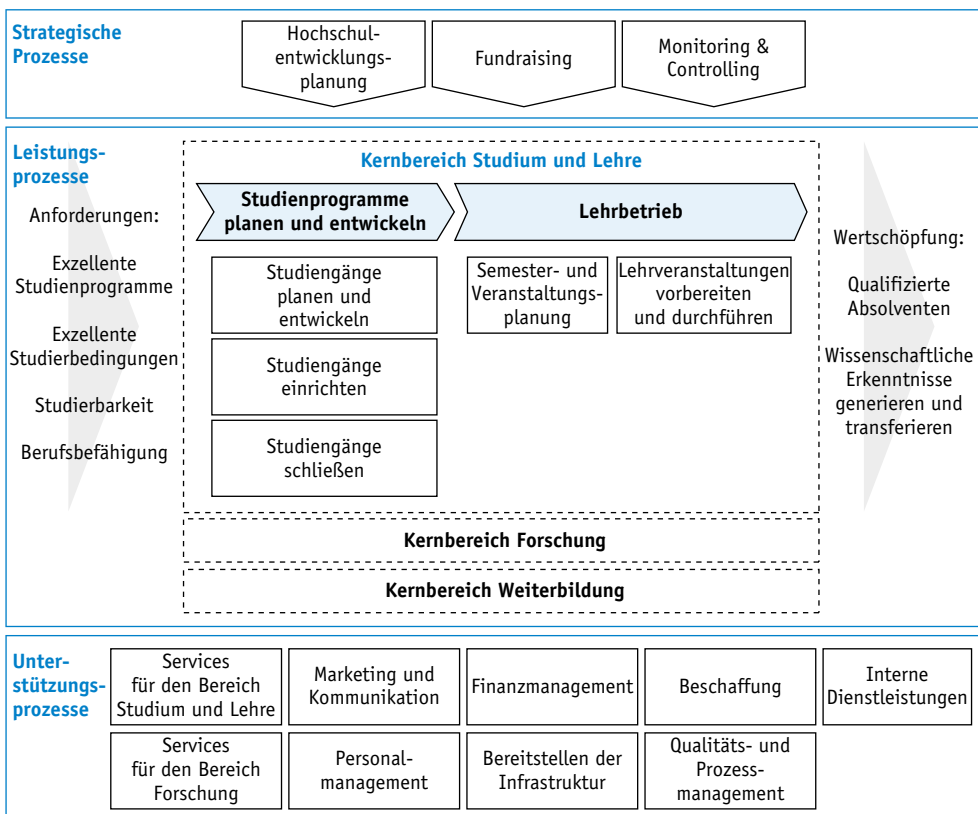
Die Prozesse werden in der Prozesslandkarte in einer hierarchischen Struktur mit zunehmender Detaillierungstiefe entsprechend ihrer inhaltlichen und zeitlichen Verknüpfung dargestellt. Dabei werden sogenannte strategische, Leistungs- und unterstützende Prozesse unterschieden. Bei den Leistungsprozessen handelt es sich um die Kernprozesse der Universität, welche dem eigentlichen Auftrag der Universität zur wissenschaftlichen Bildung und Forschung dienen. Strategische Prozesse gewährleisten die langfristige Existenz der Universität, während die unterstützenden Prozesse die Leistungs- und strategischen Prozesse unterstützen.«

Quelle: *Stiftung Universität Hildesheim* (Hrsg.) 2011 S. 14.

denen der Output des vorhergehenden Teilprozesses als Input an den nachfolgenden Teilprozess übergeben wird. Die einzelnen Geschäftsprozesse und die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen können zum Beispiel mittels sogenannter **Prozesslandkarten** visualisiert werden. Aus ihnen ist überblicksartig ersichtlich, welche Prozesse in einem Unternehmen vorhanden sind, wie sie logisch aufeinander aufbauen und welche Beziehungen zwischen den internen/externen Kunden und den internen/externen Lieferanten bestehen (vgl. Abbildung 6-19 sowie *Schmelzer, H.J./Sesselmann, W. 2013 S.72 f., Wilhelm, R. 2007 S. 34 ff.*). Um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten, ist in schriftlichen **Leistungsspezifikationen** (Leistungsanforderungen, Outputnormen) möglichst exakt festzulegen, welche Leistungsinhalte und -umfänge wann zu erbringen sind und wer die Verantwortung dafür trägt. Diese Schnittstellendefinition ist deshalb von beson-

Abb. 6-19

## Prozesslandkarte der Universität Hildesheim



Quelle: Stiftung Universität Hildesheim (Hrsg.) 2011 S. 14

## Prozesse integrieren

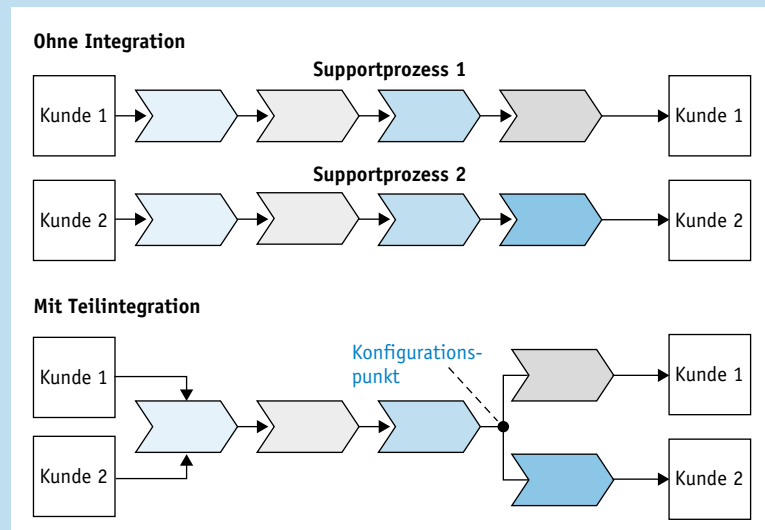
derer Bedeutung für das Ergebnis, weil eventuell vorhandene und nicht identifizierte Mängel zu einer nicht marktfähigen oder nicht den Kundenwünschen entsprechenden Leistung führen können.

Im Zuge der Prozessdefinition wurden die Hauptprozesse nach strategischen Gesichtspunkten geschäftsfeldbezogen festgelegt. Unternehmensinterne Kriterien wurden dabei nicht berücksichtigt. Dadurch kann es insbesondere bei den Supportprozessen zu Überschneidungen kommen. Um Doppelarbeiten zu vermeiden und Verschwendung (japanisch: Muda) zu verhindern, ist zu prüfen, ob eine **Integration weit gehend identischer Abläufe** auf der übergeordneten Hauptprozessebene möglich und sinnvoll ist. Die folgende Abbildung 6-20 zeigt eine solche Teilintegration beispielhaft anhand von zwei Supportprozessen, deren Abläufe bis zu dem sogenannten **Konfigurationspunkt** (auch als »Variantenbestimmungspunkt« oder »freeze point« bezeichnet) identisch sind und gemeinsame Ressourcen erfordern. Bei den Kunden 1 und 2 handelt es sich in diesem Fall um interne Kunden.

Auch für die Prozessintegration gibt es keine generelle Regel. Sie muss situativ, in Abhängigkeit von den unternehmensspezifischen Bedingungen vorgenommen werden. Allerdings sollten die Komplexität und der Umfang des durch das Zusammenlegen von Prozessen und Teilprozessen gebildeten neuen Hauptprozesses nicht zu sehr ansteigen. Dies gilt insbesondere auch vor dem Hintergrund, dass die integrierten Prozesse in der Realisationsphase für die Prozessmanager und ihre Mitarbeiter noch handhabbar sein müssen. Insofern ist hier sozusagen nach einem **»prozessorganisatorischen Optimum«** zu suchen, das einerseits zu ausreichend integrierten Prozessen führt, aber andererseits eine zu hohe Komplexität vermeidet.

Abb. 6-20

## Teilintegration von Supportprozessen



Um die richtige, vollständige und rechtzeitige Durchführung der Aktivitäten überwachen zu können, sind schon in der Phase der Prozessstrukturierung bestimmte **Erfolgsindikatoren** (zum Beispiel Prozesszeit, Termintreue, Prozesskosten, Fehlerfreiheit) festzulegen, die ein laufendes **Prozesscontrolling** im Hinblick auf die angestrebten Zielsetzungen ermöglichen. Dies folgt der bekannten Logik: »If you can't measure it, you can't control it. If you can't control it, you can't manage it. If you can't manage it, you can't improve it.«

Als Messgrößen dienen häufig **Kennzahlen** (sogenannte **Key Performance Indicators [KPI]**), die speziell für einen bestimmten Prozess definiert und erfasst werden. Für die Angebots- und Auftragsabwicklung können beispielsweise die Angebotserfolgsquote, die Kundenzufriedenheit, die Dauer der Angebotserstellung, die Dauer der Auftragsabwicklung und die Prozesskosten geeignete Messgrößen sein. Sie lassen sich entweder direkt ermitteln (wie die Prozesskosten und die Durchlaufzeiten) oder mit Hilfe von bestimmten Erhebungsmethoden operationalisieren (zum Beispiel die Kundenzufriedenheit mittels Kundenbefragungen oder Kunden-Workshops). Die Gesamtheit der prozessbezogenen Erfolgsindikatoren ermöglicht eine Aussage über die **Prozessleistung** (process performance).

Bei der Festlegung der Erfolgsindikatoren ist es wichtig, dass die Kennzahlen eindeutig spezifiziert, messbar und reproduzierbar sind. Außerdem müssen sie von den Prozessbeteiligten verstanden und akzeptiert werden, weil nur so eine wirksame Selbstkontrolle des Prozessablaufs gewährleistet ist. Für die Kennzahlenerfassung sind innerhalb des Prozesses **Messpunkte** vorzugeben (beispielsweise an den Prozessschnittstellen), an denen die aktuellen Werte regelmäßig mit geeigneten Prüfmitteln erhoben und mit den Planwerten verglichen werden können.

Die **Zuweisung der Prozessverantwortung** und der mit ihr verbundenen Kompetenzen auf einen oder mehrere **Aktionsträger** (zum Beispiel den Prozesseigner oder den Prozessmanager; vgl. Abschnitt 6.3.4) bildet den letzten Schritt der Strukturierungsphase. Sie erfolgt auf der Grundlage einer ausführlichen **Prozessdokumentation**, in der die Prozesse detailliert und nachvollziehbar beschrieben sind. Die Dokumentation schafft Transparenz hinsichtlich der Strukturen und stellt bei allen Beteiligten ein einheitliches Prozessverständnis sicher. Sie umfasst in der Regel eine grafische Darstellung der Aufbau- und der Ablauforganisation (Organigramm, Workflow-Charts), die Leistungsvereinbarungen, die Beschreibung der Messgrößen und -punkte, Angaben zur EDV-Unterstützung und Qualitätssicherungshinweise. Außerdem kann die Dokumentation detaillierte Angaben zu den einzelnen Prozessen, Teilprozessen und Elementarprozessen in Form von Arbeitsanweisungen enthalten. Im Idealfall stimmt die Verantwortung für einen bestimmten Prozess mit der Verantwortung für eine aufbauorganisatorische Einheit überein.

### 6.3.3.3 Prozessrealisation

Nach dem Abschluss der Strukturierung erfolgt die **Prozessfreigabe**, das heißt, die Prozesse können gemäß einem festgelegten Stufenplan organisatorisch verankert werden. Die **Verankerung** erfolgt durch die verbindliche Zuweisung der Prozessaufgaben sowie der damit verbundenen Prozesskompetenzen und -verantwortung an die Einheiten der Aufbauorganisation. Gegebenenfalls muss deren Struktur auch den Pro-

---

Erfolgsindikatoren  
festlegen

---

Prozessverantwortung  
zuweisen

---

Organisatorische  
Verankerung und  
Prozessdurchführung

## Prozesscontrolling

zessanforderungen angepasst werden, um eine optimale Zielerreichung zu ermöglichen. Die Einführung erfolgt in der Praxis häufig mit Projektmanagement-Methoden, um die zumeist engen terminlichen Vorgaben einhalten zu können. Parallel dazu sind die Prozessmitarbeiter entsprechend den auf sie zukommenden Anforderungen zu qualifizieren, falls die Schulung nicht bereits in der Strukturierungsphase erfolgte. Mit dem erstmaligen Eintreten des Startereignisses beginnen die Prozesse zu »leben«, und die Verantwortung geht im Rahmen des in der Praxis sogenannten »going life« auf die Prozessbeteiligten über.

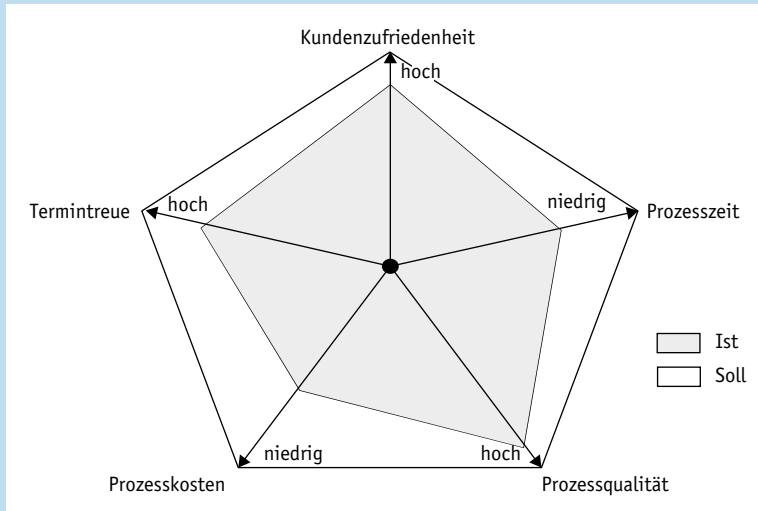
Die Prozessdurchführung ist durch ein regelmäßiges **Prozesscontrolling** zu überwachen und zu optimieren, das in einem engen Austausch mit dem Unternehmens- oder Bereichscontrolling steht. Seine Aufgabe ist es, eine ausreichende Transparenz über die Prozessleistung herzustellen und so eine zielgerichtete Steuerung und gegebenenfalls Optimierung der Prozesse zu gewährleisten. Deshalb ist die periodische Ermittlung der Messwerte auf der Basis von eindeutig definierten Erfolgsindikatoren eine unerlässliche Aufgabe im Regelkreis der kontinuierlichen Prozessverbesserung. Nur so sind Abweichungen von den Leistungsanforderungen und den Zielen, die sich auch aus externen Leistungsvergleichen ableiten können (Benchmarking), rechtzeitig zu identifizieren und erforderlichenfalls zu korrigieren. Insbesondere kritische Teilprozesse und Aktivitäten, die einen wesentlichen Einfluss auf das Prozessergebnis haben, sollten im Rahmen des Controlling intensiv überwacht und erforderlichenfalls verbessert werden (vgl. das folgende Fallbeispiel und die Darstellung bei Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. 2013 S. 265 ff.; eine umfassende Erläuterung der Instrumente des prozessorientierten Controlling findet sich bei Ahlrichs, F./Knuppertz, T. 2010 S. 109 ff.).

**Fallbeispiel Prozesscontrolling in der Speedy GmbH**

►► Um die Effektivität und die Effizienz der Unternehmensprozesse der *Speedy GmbH* durch ein wirksames Prozesscontrolling sicherzustellen, hat Dr. Scharrenbacher dafür gesorgt, dass alle wesentlichen Abläufe mit geeigneten **Leistungsparametern (Performance Indicators)** hinterlegt worden sind. Sie geben Auskunft über den Leistungsstand und die Leistungsentwicklung der einzelnen Geschäfts-, Management- und Supportprozesse und bestehen aus Ziel- und Messgrößen. Während die **Zielgrößen** den angestrebten Soll-Zustand beschreiben, geben die **Messgrößen** Auskunft über die erfasste Ist-Leistung der Prozesse. Auf diese Weise lassen sich aussagekräftige Soll-Ist-Vergleiche durchführen, korrigierende Maßnahmen einleiten und Lerneffekte erzielen. Als für alle Prozesse gleichermaßen herausragende Parameter (**Key Performance Indicators [KPIs]**) wurden die Kundenzufriedenheit, die Prozessqualität, die Prozesszeit, die Termintreue und die Prozesskosten festgelegt. Sie besitzen eine hohe Aktualität und Aussagekraft, können ereignisnah erfasst und im Falle von Abweichungen analysiert werden, und sie lassen sich verständlich gegenüber den Mitarbeitern der *Speedy GmbH* kommunizieren. Dr. Scharrenbacher weist seine Prozessmanager immer wieder darauf hin, dass diese fünf KPIs im Zusammenhang zu steuern, zu messen, zu analysieren und zu bewerten sind, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Eine zentrale Aufgabe des Prozesscontrolling ist es deshalb, die **Synchronisation** der Kennzahlen sicherzustellen (beispiels-

Abb. 6-21

**Prozesscontrolling mit KPIs im Geschäftsprozess »Auftragsabwicklung«  
der Speedy GmbH**



weise durch die multidimensionale Erfassung des Soll- und des Ist-Zustandes). Im konkreten Fall des Geschäftsprozesses »Auftragsabwicklung« haben sich im Rahmen einer Prozessbewertung beispielsweise die in dem Polarkoordinatendiagramm in der Abbildung 6-21 dargestellten Abweichungen ergeben, wobei sich die Kundenzufriedenheit und die Prozessqualität bereits auf einem hohen Niveau befinden. Aufgrund dessen erhält das Prozessmanagement die Aufgabe, Maßnahmen zu entwickeln, um die Prozesszeit und die Termintreue bei einer gleichzeitig deutlichen Senkung der Prozesskosten (größte Abweichung zwischen Soll und Ist) weiter zu verbessern. <<<

#### 6.3.3.4 Prozessoptimierung

Damit stellt sich die Frage, wann und in welcher Form eine Weiterentwicklung der Unternehmensprozesse in Betracht kommen sollte. Eine generelle Antwort gibt es nicht. Vielmehr spielen die jeweiligen unternehmensinternen- und -externen Gegebenheiten für den Umfang, die Wirkungstiefe und den Zeitpunkt der Prozessoptimierung eine entscheidende Rolle. In einem »turbulenten« Unternehmensumfeld mit sich beispielsweise ständig verändernden Wettbewerbsbedingungen und Kundenanforderungen und den sich daraus ergebenden hohen Leistungsanforderungen an die Prozesse werden die Zeitabstände zwischen den Prozessveränderungen eher kürzer sein als in stabilen Situationen ohne großen Veränderungsbedarf. Allerdings ist auch darauf zu achten, dass die Prozessverantwortlichen ihre Organisation nicht durch einen permanenten Wandel der Prozesse überfordern. Grundsätzlich ist festzustellen, dass zu häufige Prozesserneuerungen Irritationen oder sogar Widerstände aus-

## Optimierungsansätze

## Prozessanalyse

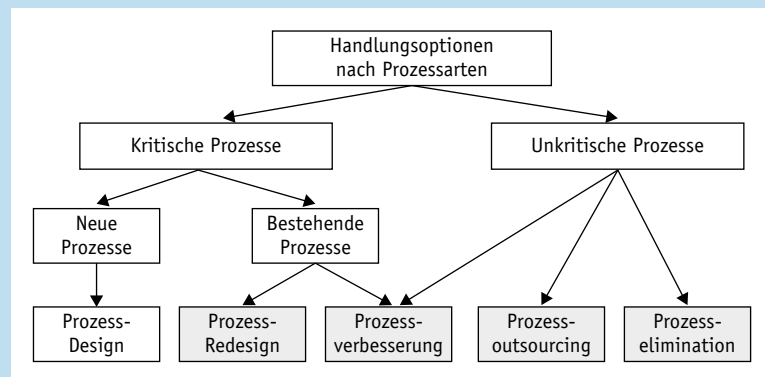
lösen können, während zu wenige Erneuerungen die Prozessperformance verringern und damit die Erreichung der Prozessziele gefährden.

Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, kommen in der Phase der Prozessoptimierung zwei grundlegende Ansätze zur Leistungssteigerung in Betracht: Zum einen kann ein **revolutionärer** Veränderungsansatz im Sinne eines **Redesigns** der bestehenden Prozesse gewählt werden. Die Prozesserneuerung macht vor allem bei kritischen Prozessen Sinn, die aufgrund ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg keine schrittweise Optimierung über einen längeren Zeitraum hinweg zulassen. Zum anderen ist ein **evolutionärer** Ansatz im Sinne einer **kontinuierlichen Prozessverbesserung** denkbar, der sich grundsätzlich ebenso für kritische Prozesse wie für unkritische Prozesse eignet, wobei Letztere als Ganzes auch Gegenstand eines **Prozess-Outsourcing** (wenn eine vergleichbare Prozessleistung in vergleichbarer Qualität von einem externen Anbieter mit geringeren Prozesskosten gewährleistet werden kann) oder einer **Prozesselimination** sein können (wenn sich der Prozess aus der internen oder externen Kundenperspektive als verzichtbar erweist; vgl. Abbildung 6-22). Dabei ist klar, dass sich beide Vorgehensweisen ergänzen, wie beispielsweise die *ISO 9004:2000* feststellt: »Neben der in kleinen Schritten oder kontinuierlich verlaufenden Verbesserung sollte die oberste Leitung auch sprunghafte Änderungen in Prozessen als Weg zur Leistungsverbesserung der Organisation in Betracht ziehen« (vgl. hierzu auch die Darstellung von *Schmelzer, H. J./Sesselmann, W.* 2013 S. 407 ff.).

Die Prozessoptimierung beginnt im Allgemeinen mit einer gründlichen Untersuchung des gegenwärtigen Zustandes der Unternehmensprozesse. Das Ziel dieser **Prozessanalyse** ist die Identifizierung und die Beurteilung von **Schwachstellen im Prozessablauf**. Als Basis dienen die durch das Prozesscontrolling ermittelten Soll-Ist-Abweichungen zwischen den geplanten Prozesszielen und den tatsächlichen Prozessergebnissen. Die erkannten Schwachstellen (zum Beispiel Fehler in der Prozessleistung, Überschreitung der Durchlaufzeiten, überhöhte Prozesskosten) sind hinsichtlich ihrer Ursachen, ihres Umfangs und ihrer Auswirkungen zu untersuchen

Abb. 6-22

## Umgang mit kritischen und unkritischen Prozessen





und eingehend zu beurteilen. Der Schwachstellenanalyse folgt die möglichst exakte Beschreibung des Anpassungs- und Änderungsbedarfs mit entsprechenden Handlungsempfehlungen.

#### Fallbeispiel Analyse des Speedy-Prozesses »Auftragserteilung«

»» In der *Speedy GmbH* hat sich der Prozess »Auftragserteilung« als Teilprozess des **Sekundärprozesses** »Einkauf« in der Vergangenheit immer wieder als problematisch erwiesen. Er besaß bisher sowohl für den Unternehmenserfolg als auch für die externen Kunden eine relativ geringe Bedeutung (vgl. die Positionierung des Einkaufsprozesses in der Abbildung 6–8): Aufgrund des wachsenden Produktions- und Einkaufsvolumens und der steigenden Anforderungen an die Lieferfähigkeit der OEM weist er allerdings ein nicht zu unterschätzendes Rationalisierungspotenzial auf. Aus diesem Grund hat der Einkaufsleiter, *Bernd Glattmann*, zusammen mit seinen Mitarbeitern eine Prozessanalyse durchgeführt. Hierzu wurde zunächst der aktuelle Prozess mit seinen wichtigsten Teilprozessen in Form einer **Ereignisgesteuerten Prozesskette (EPK)** dokumentiert (vgl. Abbildung 6-23 sowie die Abbildung 8-27, in der die einzelnen Funktionen und Ereignisse des Teilprozesses »Auftragserteilung« deutlicher nachvollzogen werden können). Die Zielsetzungen der Prozessanalyse waren insbesondere die Optimierung der Angebotsauswahl unter Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten sowie die Verbesserung der Liefertermintreue. Es zeigte sich, dass die Ist-Beschaffungskosten um rund 20 Prozent über dem Plan lagen. Etwa 15 Prozent der gelieferten Teile entsprachen nicht den Qualitätsanforderungen und die vereinbarten Liefertermine wurden im Durchschnitt um 48 Stunden überschritten. Diese Schwachstellen wurden vom Einkaufsteam mit Hilfe der TCT-Methode (siehe unten) eingehend analysiert und bewertet. Aufgrund dieser Analyse entstand eine strukturierte Checkliste für die Lieferantenbewertung, die zukünftig für alle Einkäufer verbindlich ist und durch eine sorgfältigere und systematischere Lieferantenauswahl zu einer wesentlich besseren Zielerreichung beitragen soll. ◀◀

Abb. 6-23

#### Analyse des Prozesses »Auftragserteilung« der Speedy GmbH

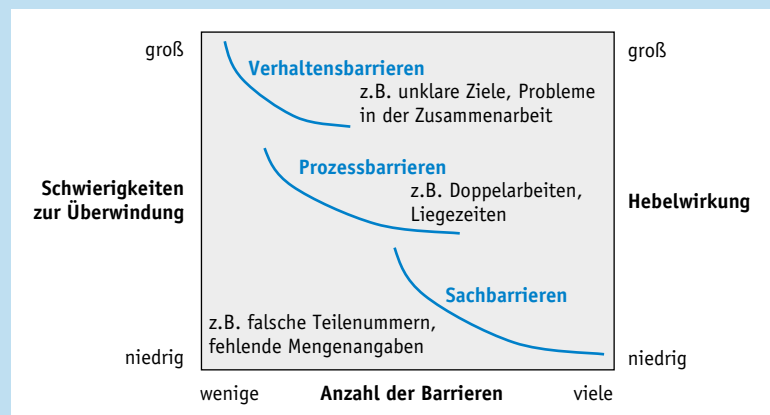
Prozess	Prozessstruktur	Ziele	Abweichungen	Verbesserungsmaßnahmen
Auftragserteilung		Optimierung der Angebotsauswahl unter Kosten- und Qualitätsgesichtspunkten, Verbesserung der Liefertermintreue	Ø 20% Kostenüberschreitung, Ø 15% Fehlteilquote, Ø 48 Stunden Lieferterminüberschreitung	Einsatz einer strukturierten Checkliste zur Lieferantenbewertung

## Optimierungsmethoden

In der Praxis häufig eingesetzte Methoden zur Prozessanalyse und -verbesserung sind beispielsweise Kaizen, Six-Sigma und Total-Cycle-Time (TCT). Alle drei Methoden beruhen auf dem **Prinzip der ständigen Verbesserung** und verfolgen das Ziel, die prozessbezogenen Schwachstellen und Fehler zu identifizieren und zu beseitigen. Während **Kaizen** durch eine ausgeprägte Kunden-, Prozess- und Mitarbeiterorientierung versucht, die Prozessleistung (Qualität, Kosten, Zeit) vor allem durch die Nutzung des Problemlösungspotenzials der Prozessbeteiligten zu steigern, handelt es sich bei **Six-Sigma** um eine datenbasierte Methode, die eine Fehlervermeidung anstrebt. Ihr Ziel ist es, die Abweichung des Ist-Wertes vom Soll-Wert auf sechs zu begrenzen, das heißt, bei einer Million Möglichkeiten dürfen maximal 3,4 Fehler auftreten, was einer Fehlerfreiheit von 99,99966 Prozent und damit im Prinzip dem Null-Fehler-Ziel entspricht. Beim **TCT-Konzept** steht vorrangig die Beseitigung von prozessbehindernden Barrieren mit dem Ziel im Vordergrund, die Prozesszeiten zu verkürzen und gleichzeitig Qualitätsverbesserungen und Kostensenkungen zu realisieren (vgl. Abbildung 6-24 und das folgende Fallbeispiel).

**Fallbeispiel** Speedy GmbH setzt das TCT-Konzept ein

Die im Rahmen der Analyse des Einkaufsprozesses der *Speedy GmbH* ermittelten, zum Teil massiven Soll-Ist-Abweichungen haben *Bernd Glattmann* dazu veranlasst, die **Total-Cycle-Time-Methode** zur weiter gehenden Analyse der Problemursachen einzusetzen. Im Mittelpunkt dieser Methode steht zunächst die Ermittlung, Bewertung und Priorisierung von Barrieren, die den Prozessablauf behindern. Danach werden die Ursachen der einzelnen Barrieren analysiert und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung erarbeitet und umgesetzt. Hinsichtlich des Einkaufsprozesses stellte sich heraus, dass die **Sachbarrieren** zahlenmäßig dominieren (vgl. Abbildung 6-24). Beispielsweise wiesen viele Bestellungen unvollständige Datensätze auf (zum Beispiel fehlende Teilenummern oder Mengenangaben). Diese Barrieren führten dazu, dass die Bestellungen

**Abb. 6-24****Barrieren im Einkaufsprozess der Speedy GmbH**

von den Lieferanten nicht ausgeführt werden konnten bzw. Nachfragen auslösten, was zu einer Verlängerung der Prozessdauer führte. Weniger zahlreich, aber mit einer größeren Wirkung auf den Prozess Erfolg, waren dagegen die erkannten **Prozessbarrieren**. Hierzu gehörten beispielsweise Doppelarbeiten im Zentral- und im Werkseinkauf der *Speedy GmbH*, die sich aus »historisch gewachsenen« Strukturen ergaben. Während die Sachbarrieren relativ leicht zu bewältigen waren, verursachten die Prozessbarrieren weitaus größere Schwierigkeiten zu ihrer Überwindung. Erst nach einem Workshop, in dem nach langen und intensiven Diskussionen die zukünftigen Aufgaben und Kompetenzen des zentralen und des dezentralen Einkaufs klar voneinander abgegrenzt werden konnten, ließen sich auch diese Probleme beseitigen. Schließlich zeigte sich, dass einige wenige **Verhaltensbarrieren** die weitaus größte Hebelwirkung auf den Prozess Erfolg hatten und die weitaus größten Schwierigkeiten zu ihrer Beseitigung mit sich brachten. So erwiesen sich die unklaren Einkaufsziele und die Probleme in der Zusammenarbeit der Prozessbeteiligten als wichtigstes Hindernis auf dem Weg zur Erreichung der Prozessziele. Deshalb wurde vom Einkaufsleiter einerseits ein Zielsystem für den Einkauf entwickelt und andererseits ein Prozess des kontinuierlichen Lernens initiiert, der es ermöglichen soll, Probleme zukünftig unmittelbar bei ihrem Auftreten anzusprechen und sofort zu beseitigen. <<<

Die Prozessanalyse wird häufig durch ein **Benchmarking** unterstützt. Der Kern des Benchmarking-Gedankens ist ein Vergleich der unternehmenseigenen Leistungen mit den Leistungen von anderen (Spitzen-)Unternehmen, die sowohl aus derselben Branche als auch aus anderen Wirtschaftszweigen kommen können und die für ihre Prozessexzellenz bekannt sind. Die Zielsetzung ist es, anhand dieser **Best-in-Class-Vergleiche** die eigenen Defizite sichtbar zu machen, zu beseitigen und so die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern (vgl. Meyer, J. 1996 S. 5 ff., Kleinfeld, K. 1996 S. 34 ff.). Für das Benchmarking der Prozesse können aber auch exzellente Abläufe im eigenen Unternehmen herangezogen und mit anderen internen Abläufen verglichen werden, bei denen man Optimierungspotenziale vermutet (sogenanntes »internes Benchmarking«).

#### Prozess-Benchmarking

### Wirtschaftspraxis

#### Benchmarking bei Merck erhöht die Reaktionsgeschwindigkeit

Bei der *Merck KGaA* (2017: 15,3 Mrd. Euro Umsatz, rund 52.900 Beschäftigte), dem »führenden Unternehmen für innovative und hochwertige Hightech-Produkte in den Bereichen Pharma und Chemie«, konzentriert sich eine von vier konzernweiten Kompetenzoffensiven im Rahmen des Veränderungsprogramms »Fit für 2018« auf die Unternehmensprozesse (zum Veränderungsprogramm der *Merck KGaA* vgl. auch den Abschnitt 7.4.4.3):

»Ziel der dritten Kompetenzinitiative **EIN Rahmen für Prozessharmonisierung, Standardisierung und Exzellenz** ist

es, Prozesse besser aufeinander abzustimmen und diese stärker zu vereinheitlichen. Dies gilt insbesondere für den Bereich Softwareanwendungen. Durch ein **fortlaufendes Benchmarking** soll ein ständiger Verbesserungsprozess stattfinden. So soll sichergestellt werden, dass *Merck* schnell auf Veränderungen in den Geschäften reagieren kann und künftige Akquisitionen nahtlos und effizient in das Unternehmen integriert werden können.«

Quelle: *Merck KGaA* (Hrsg.) 2014 S. 38 f.

Möglichkeiten zur  
Prozessoptimierung

Das Ziel der Optimierungsbestrebungen ist es, eine **zeit-, kosten- und qualitätsoptimale Ablaufstruktur** zu finden, die einen möglichst geringen Ressourceneinsatz erfordert. Als grundsätzliche Möglichkeiten für eine Prozessoptimierung bieten sich vor allem die in der Abbildung 6-25 dargestellten **Alternativen** an (vgl. *Schmelzer, H. J./Sesselmann, W. 2013 S. 159*):

- ▶ **Weglassen:** Nicht wertschöpfende Tätigkeiten, wie beispielsweise Doppelarbeiten oder Prüfschritte, werden eliminiert.
- ▶ **Hinzufügen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die einer Verbesserung der Zielerreichung dienen, werden ergänzt.
- ▶ **Zusammenfassen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die zum Beispiel an einem Arbeitsplatz bewältigt werden können, werden gebündelt.
- ▶ **Aufteilen:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die beispielsweise für eine Person zu umfangreich sind, werden auf zwei oder mehr Prozessschritte aufgeteilt.
- ▶ **Parallelisieren:** Teilprozesse oder Arbeitsschritte, die voneinander unabhängig sind, werden simultan durchgeführt, um die Durchlaufzeit zu verkürzen.
- ▶ **Verändern der Reihenfolge:** Um Transportzeiten zu reduzieren, Fehlerraten zu verringern o. Ä. wird die Reihenfolge der Teilprozesse oder Arbeitsschritte verändert.

Gesamtbeurteilung  
des Prozesses

Durch die regelmäßigen Analysen lassen sich die einzelnen Prozesse zeitnah beurteilen. Sie können dann im Hinblick auf erkannte Defizite, wie beispielsweise nicht-erfüllte Prozessziele oder Abweichungen von den Kundenwünschen, fortlaufend

Abb. 6-25

## Möglichkeiten zur Prozessoptimierung

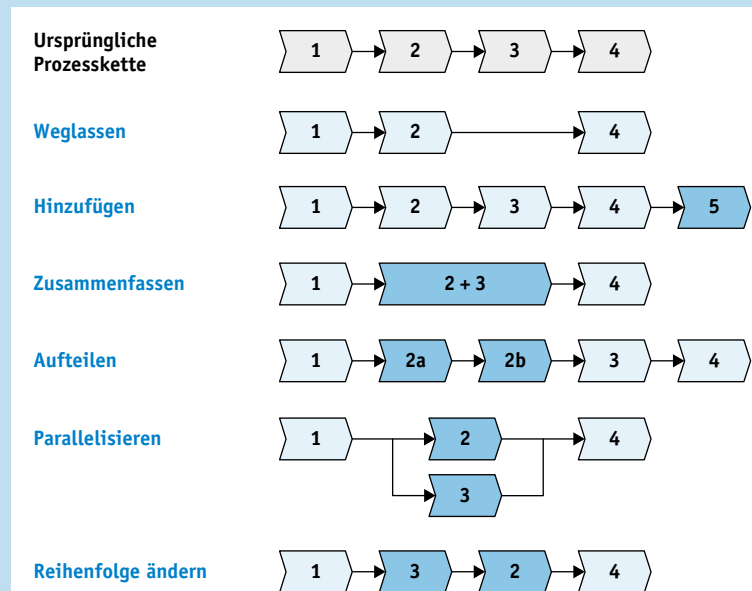
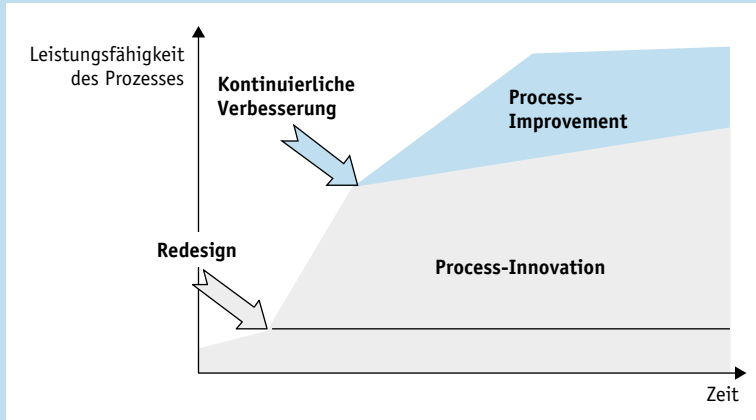


Abb. 6-26

## Wirkungsweise von Redesign und KVP



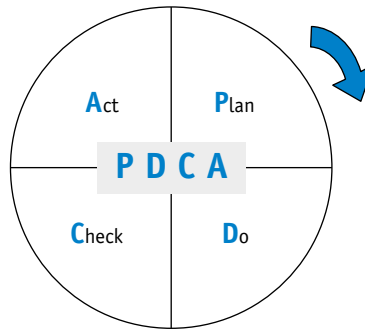
optimiert werden. Anstöße für die Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse ergeben sich aber auch aus veränderten Umweltbedingungen (insbesondere des Marktes und des Wettbewerbs), aus Benchmarking-Ergebnissen oder aus neuen Geschäftszielen. Die Entscheidung, ob es sich bei den daraufhin einzuleitenden Maßnahmen um eine kontinuierliche Prozessverbesserung (**Process-Improvement, KVP**) handelt, die in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum hinweg stattfindet und lediglich eine optimierte Prozessdurchführung zur Folge hat, oder ob der betreffende Prozess in kurzer Zeit völlig neu mit dem Ziel einer weit reichenden (fälschlicherweise häufig auch als »quantensprungartig« bezeichneten) Steigerung der Leistungsfähigkeit zu gestalten ist (**Process-Redesign** bzw. **Process-Innovation**), liegt letztendlich bei den für den Prozess verantwortlichen Aktionsträgern. Ein Redesign wird grundsätzlich immer dann erforderlich, wenn die Leistung dauerhaft und signifikant von der Outputnorm und/oder den Prozesszielen abweicht oder wenn die gegenwärtige Outputnorm nicht mehr den aktuellen Marktanforderungen entspricht. Regelmäßig wird sich dieser revolutionären Prozessveränderung dann eine kontinuierliche Prozessverbesserung anschließen, um die notwendige Prozessleistung auch in der Zukunft sicherstellen zu können (vgl. Abbildung 6-26 und Scholz, R./Vrohling, A. 1994 S. 120).

## Fallbeispiel Der PDCA-Zyklus

»» Um die Leistungsfähigkeit des Einkaufsprozesses auch in Zukunft im Sinne eines »**Process-Improvement**« kontinuierlich weiter verbessern zu können, hat sich *Bernd Glattmann* für den Einsatz eines klassischen Kaizen-Werkzeugs entschieden, den **PDCA-Zyklus**. Das primäre Ziel dieser auf Teamarbeit basierenden Methode ist eine Verbesserung der internen und externen Kundenzufriedenheit. Den Kern des PDCA-Zyklus, der nach seinem Erfinder *W. E. Deming* auch **Deming-Rad** genannt wird, bildet

Abb. 6-27

## PDCA-Zyklus



eine methodische Anleitung, um Verbesserungen systematisch zu planen, durchzuführen, in ihren Wirkungen zu prüfen und so lange zu optimieren, bis die Verbesserungsziele tatsächlich erreicht worden sind (vgl. Abbildung 6-27). Dementsprechend wurde in der Einkaufsabteilung der *Speedy GmbH* die Anwendung der Checkliste für die Lieferantenbewertung zum Standard erklärt, das heißt, jeder Einkäufer ist dazu

## Wirtschaftspraxis

## Process-Improvement im Fokus

Ein Blick in die Geschäftsberichte von deutschen, österreichischen und schweizerischen Unternehmen zeigt deutlich, dass die **kontinuierliche Verbesserung** von Unternehmensprozessen heute die weitaus größte Rolle bei der Prozessoptimierung spielt, wie die folgenden Beispiele zeigen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

- ▶ »Für hohe Profitabilität und Kapitalrendite sind **kontinuierliche Optimierungen** wichtiger Geschäftsprozesse sowie strikte Kostenkontrolle von essentieller Bedeutung« (*adidas AG* [Hrsg.] 2011 S. 173).
- ▶ »Gleichzeitig steigern wir durch **kontinuierliche Verbesserungen** unsere operative Exzellenz und treiben die Harmonisierung und Effizienzverbesserung unserer Geschäftsprozesse weiter voran« (*BASF AG* [Hrsg.] 2011 S. 82).
- ▶ »Wir beherrschen die Kernprozesse des Luftverkehrs, wie etwa operative Abläufe am Boden und in der Luft. Unser Ziel ist dabei, Qualität, Kosten und Flexibilität **ständig zu verbessern** – unter Beibehaltung unseres sehr hohen Sicherheitsniveaus« (*Deutsche Lufthansa AG* [Hrsg.] 2011 S. 52).
- ▶ »Die **laufende Optimierung** der Geschäftsprozesse ist eines der wesentlichen Kernelemente der Unternehmensstrategie« (*AT&S AG* [Hrsg.] 2013 S. 99).
- ▶ »Operational Excellence konzentriert sich auf operative und administrative Belange. Ziel ist die **laufende Optimierung** der operativen Prozesse, vom Auftragseingang und von der Planung über die Produktion bis hin zur Auslieferung an den Kunden. Dies schließt auch die Einkaufsprozesse ein« (*Clariant International AG* [Hrsg.] 2011 S. 11).
- ▶ »Wir arbeiten **kontinuierlich** daran, unsere Prozesse zu vereinfachen und zu straffen ...« (*Novartis International AG* [Hrsg.] 2012 S. 7).
- ▶ »Zu diesem Zweck werden sämtliche Prozesse **kontinuierlich optimiert**, ...« (*Schindler Management AG* [Hrsg.] 2014 S. 2).
- ▶ »Das gesamte Unternehmen konzentriert sich darauf, seine Prozesse **laufend zu verbessern** und durch kürzere Laufzeiten und Termintreue Mehrwert für den Kunden zu schaffen« (*Sulzer AG* [Hrsg.] 2012 S. 9 f.).

verpflichtet, diese Checkliste bei der Auftragsvergabe einzusetzen, ihre Wirkung zu überprüfen und sie dann erforderlichenfalls gemeinsam mit seinen Kollegen weiter zu optimieren. Von daher endet der PDCA-Zyklus nie, sondern bildet die Grundlage für weitere Verbesserungen. <<<

## Wirtschaftspraxis

### Prozessoptimierung in der Porsche AG

Welche Bedeutung der Prozessoptimierung in der betrieblichen Praxis zukommt, zeigt das Beispiel der vormaligen *Porsche AG* (2017: Dr. Ing. h. c. F. Porsche AG mit einem Umsatz von 23,5 Mrd. Euro und 29.800 Beschäftigten). Hier werden seit Jahren alle Prozesse kontinuierlich »auf den Prüfstand gestellt«. Die Prozessoptimierung ist dementsprechend in den Leitlinien und in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte des Unternehmens fest verankert. Die Aktivitäten zur laufenden Verbesserung der Geschäftsprozesse werden vor allem über den **Porsche-Verbesserungs-Prozess (PVP)** und die **Porsche-Prozess-Optimie-**

**rung (PPO)** initiiert und umgesetzt. Die dabei zu erreichenden Verbesserungspotenziale liegen nach Aussage des Unternehmens zwischen 3 und 6 Prozent. Im Rahmen des PVP werden seit Jahren alle Ressorts nach Optimierungspotenzialen untersucht, die dann in Projekten und Workshops – im Jahr 2006 waren dies rund 200 – realisiert werden. Die PPO konzentrierte sich im Jahr 2006 – auch im Hinblick auf die vierte Baureihe – auf die ressort- und baureihenübergreifende Optimierung der Prozesse zur Planung und Steuerung von Fahrzeugprojekten.

Quelle: <http://www.porsche.com/germany/aboutporsche>

## Wirtschaftspraxis

### Prozessoptimierung in der Volkswagen AG

Einen Einblick in die Vorgehensweise zur Optimierung der Beschaffungsprozesse gibt der Geschäftsbericht 2010 der *Volkswagen AG*:

»Das »**Prozessoptimierungsprogramm Beschaffung**« ist ein wichtiger Baustein des *Volkswagen*-Weges und trägt dazu bei, die Ziele der Konzernstrategie 2018 zu erreichen. Im Zuge dieses Programms werden alle wichtigen Beschaffungsprozesse analysiert und, falls erforderlich, optimiert. Im vergangenen Jahr haben über 100 Mitarbeiter der Beschaffung in zahlreichen Workshops auf Basis ihrer langjährigen Erfahrung notwendige Prozessverbesserungen

identifiziert. Die daraus abgeleiteten Maßnahmen wurden anschließend auf ihre Umsetzbarkeit hin überprüft, bewertet und zur Entscheidung gebracht. ... Damit die verabschiedeten Maßnahmen dauerhaft eingesetzt werden, haben wir ein elektronisches Handbuch erstellt, in dem alle Prozesse eindeutig, detailliert und verbindlich beschrieben sind. Anschließend wurden alle Beschaffungsmitarbeiter in Qualifikationsveranstaltungen der Beschaffungsakademie umfassend über die Prozessoptimierungen informiert.«

Quelle: *Volkswagen AG* (Hrsg.) 2011 S. 187f.

## 6.3.4 Aktionsträger im Prozessmanagement

Nicht die Unternehmen als abstrakte Einheiten, sondern die Menschen in den Unternehmen verwirklichen den Prozessgedanken. Um das Prozessmanagement und hier in erster Linie die Geschäftsprozesse erfolgreich ein- und durchführen zu können, sind im Unternehmen Verantwortliche zu benennen, die klar definierte Aufgaben übernehmen und mit den entsprechenden Leitungs- und Umsetzungskompetenzen ausgestattet werden. Es ist also auf die Frage näher einzugehen, **wer** im Prozessmanagement **welche Rolle** spielt; denn die erfolgreiche Umsetzung des Prozessmanage-

ment-Konzepts steht und fällt letztendlich mit der Auswahl und der organisatorischen Einbindung der handelnden Personen.

Die Abbildung 6-28 vermittelt einen Überblick über die einzelnen Aktionsträger des Prozessmanagements und ihre Beziehungen zueinander. Beispielhaft wird dabei ein Geschäftsprozess (GP 1) zugrunde gelegt, der aus zwei Teilprozessen (TP 1 und TP 2) besteht. Die Aufgaben und die Rollen der Prozessbeteiligten werden im Folgenden näher erörtert.

#### Prozesslenkungsausschuss

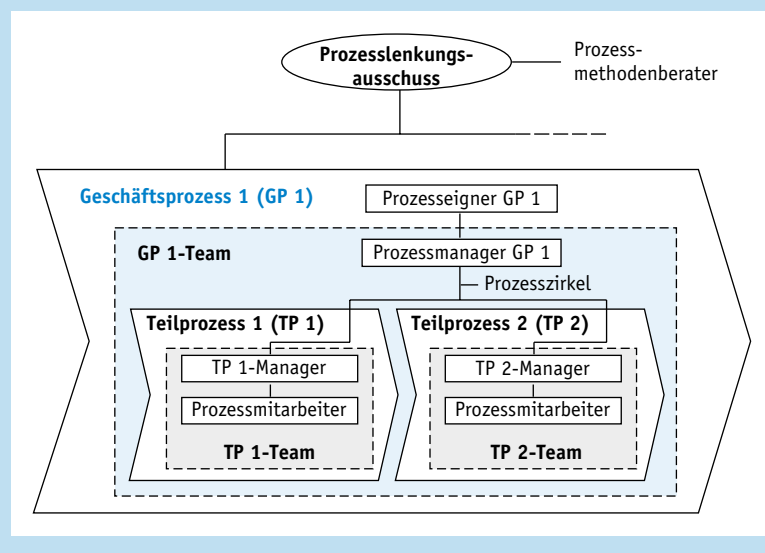
Der **Prozesslenkungsausschuss** ist das **höchste Entscheidungsgremium** im Prozessmanagement. Er setzt sich aus den Prozesseignern zusammen und wird in der Praxis häufig vom Vorsitzenden der Geschäftsführung oder des Vorstands geleitet. Das Ziel seiner Arbeit ist es, die Geschäftsprozesse strategisch auszurichten und sie unter Ausnutzung der vorhandenen Synergiepotenziale unternehmensweit und gegebenenfalls unternehmensübergreifend, beispielsweise unter Einbeziehung von externen Lieferanten und Kunden, zu integrieren. Im Lenkungsausschuss erfolgt damit die **Gesamtintegration aller Geschäftsprozesse** eines Unternehmens. Hier wird grundsätzlich über alle wichtigen Fragen der Definition, der Strukturierung, der Realisation, der Umsetzung und der Optimierung der Prozesse sowie über die prozessübergreifenden Änderungen und die Benennung der Prozessmanager entschieden.

#### Prozesseigner

Der **Prozesseigner** trägt die **Gesamtverantwortung für einen Geschäftsprozess** (»The owner has the ultimate responsibility for a process« [Davenport, T. H. 1993 S. 182]). Er leitet die Prozessziele aus den Unternehmenszielen ab und sorgt für die strategische Ausrichtung seines Prozesses. Relevante Veränderungen der Geschäftspolitik und die damit verbundenen Auswirkungen auf die Unternehmensprozesse sind von ihm zu erkennen und zur Umsetzung zu veranlassen. Der Prozesseigner wird

Abb. 6-28

#### Aktionsträger im Prozessmanagement





von einem oder mehreren Prozessmanagern unterstützt, die von ihm vorgeschlagen und vom Lenkungsausschuss benannt werden. Er fungiert als Coach für seine Manager, unterstützt sie als **Machtpromotor** insbesondere bei der Durchsetzung von Veränderungen und sorgt für die Verfügbarkeit der benötigten Ressourcen. Im Rahmen der Kontrollfunktion überwacht der Prozesseigner die Erreichung der strategischen Zielsetzungen und überprüft die Ausrichtung der Abläufe auf die externen Kunden und Lieferanten im Sinne einer unternehmensübergreifenden, kontinuierlichen Verbesserung. Damit der Prozesseigner seine weit reichenden Aufgaben wirksam erfüllen kann, muss er in der Unternehmenshierarchie eine möglichst hohe Position einnehmen. In der betrieblichen Praxis ist er häufig ein Mitglied der ersten oder der zweiten Führungsebene.

Die Aufgabe des **Prozessmanagers** ist die **operative Umsetzung des Geschäftsprozesses** im Auftrag des Eigners. Er trägt die Verantwortung für die Planung, Steuerung und Kontrolle des laufenden Prozesses und hat die Einhaltung der Ziele sicherzustellen. Dazu koordiniert er die Arbeit der ihm zugeordneten Mitarbeiter und unterstützt die Abstimmung der an dem Prozess beteiligten Organisationseinheiten durch eine zielgerichtete und schnelle Kommunikation. Schließlich führt der Prozessmanager regelmäßig Reviews durch und sorgt als **Fachpromotor** für die laufende Optimierung und Weiterentwicklung des von ihm verantworteten Geschäftsprozesses. Die **Teilprozessmanager** nehmen auf ihrer Ebene vergleichbare Aufgaben wahr. Sie planen, steuern und kontrollieren ihren Prozess bzw. Teilprozess und sind gegenüber ihrem Prozessmanager für die Erreichung der jeweiligen Prozessziele verantwortlich.

Die **Prozessmitarbeiter** sind die eigentlichen »Umsetzer vor Ort«, das heißt, sie führen die einzelnen Aktivitäten aus. Dabei tragen sie die Verantwortung für die ordnungsgemäße Durchführung der ihnen übertragenen Aufgaben und besitzen die entsprechenden Ausführungskompetenzen. Im Rahmen der Selbstkontrolle überwachen sie die Aktivitäten und machen gegebenenfalls Vorschläge für deren Optimierung. Handelt es sich bei der Prozessorganisation um eine sekundäre Organisationsform, sind die Prozessmitarbeiter zugleich Mitarbeiter von bestimmten Fachbereichen. Aus dieser **Doppelrolle** können Konflikte entstehen, wenn die Bereichs- und die Prozessziele nicht übereinstimmen. Derartige Probleme sollten dann primär im Prozessteam oder im Prozesszirkel und erst in zweiter Linie unter Einschaltung des Prozesseigners gelöst werden.

Das **Prozessteam** setzt sich aus den an einem Geschäfts- oder Teilprozess beteiligten Mitarbeitern und dem zuständigen Manager zusammen. Die Teammitglieder sind gemeinsam für ihren Prozess zuständig, informieren sich gegenseitig über eventuell auftretende Prozessstörungen und stimmen sich ständig prozessbezogen ab. Der Teamgedanke soll insbesondere die **Bildung von netzwerkartigen, prozessunterstützenden Kommunikationsstrukturen** fördern und zu der Bewältigung von Ziel- und Ressourcenkonflikten beitragen.

Wird das Prozessmanagement als Sekundärorganisation eingerichtet, empfiehlt sich die Installation von **Prozesszirkeln** auf der Geschäftsprozessebene. Der Prozesszirkel ist ein Gremium, das sich aus den Vertretern der in den Geschäftsprozess eingebundenen Einheiten unter der Leitung des Prozessmanagers zusammensetzt. Die Zielsetzung ist eine ständige Verbesserung der Abläufe durch einen intensiven **fach-**

---

**Prozessmanager**

---

**Prozessmitarbeiter**

---

**Prozessteam**

---

**Prozesszirkel**

**bereichsübergreifenden Erfahrungsaustausch** auf der Arbeitsebene. Auch auf diese Weise sollen Schnittstellen- und Zielkonflikte vermieden oder beseitigt werden.

Als »externer« **Dienstleister** bietet der **Prozessmethodenberater** seine Unterstützung in allen Fragen des Prozessmanagements unternehmensweit an und übernimmt damit die Rolle eines **Fach- und Prozesspromotors**. Durch seine zentrale Tätigkeit hat er einen Überblick über sämtliche Geschäftsprozesse im Unternehmen und kann daher die prozessübergreifende Kommunikation und Koordination sicherstellen. Außerdem ist er für eine einheitliche Vorgehensweise bei der Gestaltung der Prozesse und für ihre durchgängige Dokumentation verantwortlich. Im Hinblick auf eine ausreichende Prozessorientierung führt er Qualifizierungsmaßnahmen für die Prozessmitarbeiter durch und steht den Prozessmanagern erforderlichenfalls als **Coach** bei der Lösung von fachlichen, methodischen und sozialen Problemen zur Seite. Der Methodenberater wird im Allgemeinen dem Lenkungsausschuss fachlich unterstellt. Disziplinarisch ist er in der Regel dem Leiter der Organisationsabteilung zugeordnet, wo er auch seinen fachlichen »Heimathafen« hat.

## 6.4 Prozessmanagement als neuer Organisationsansatz?

In den vergangenen drei Jahrzehnten hat die Anzahl der Veröffentlichungen zum Prozessmanagement stark zugenommen, und seit ein paar Jahren erlebt es einen erneuten Aufschwung in Literatur und Praxis, der viele schon von einer »zweiten Welle« des Prozessmanagements beziehungsweise davon sprechen lässt, dass »wider allen Erwartungen ... das Thema Prozessmanagement entgegen dem Lebenszyklus vergleichbarer Moden schon ungewöhnlich lange gehalten« hat (*Gaitanides, M.* 2012 S. 6). Die fast schon verwirrende Vielfalt an Äußerungen über den »richtigen Weg« zur Gestaltung der Unternehmensorganisation erweckt dabei den Eindruck, dass es sich bei dem Prozessmanagement um eine revolutionäre Entwicklung im Organisationsbereich handelt. Verschiedene Bezeichnungen, wie **Business-Reengineering** (vgl. *Hammer, M./Champy, J.* 1995), **Process-Innovation** (vgl. *Davenport, Th. H.* 1993) oder **Core-Process-Redesign** (vgl. *Kaplan, R. B./Murdock, L.* 1991), dienen vor allem den angelsächsischen Autoren als Überschriften für ein Konzept, das den Unternehmen erhebliche Effizienzverbesserungen verspricht. Dabei geht es nicht nur um die Tatsache, dass ein Unternehmen prozessorientiert zu gestalten ist, sondern insbesondere um die Frage, **wie** die Organisationsveränderung vollzogen werden muss. Diese beratungsorientierten Konzeptionen des Prozessmanagements können größtenteils als **Reorganisationsmethoden** interpretiert werden. Mit ihnen werden wir uns im folgenden Kapitel 7 im Rahmen der Betrachtung von verschiedenen Ansätzen eines Managements des organisatorischen Wandels kritisch auseinandersetzen (vgl. hierzu die Abschnitte 7.1.2 und 7.4.3.1).

Damit bleibt zunächst die Frage zu beantworten, ob das Prozessmanagement tatsächlich ein **neuer Ansatz** oder nur **ein bereits bekanntes Konzept in neuer Verpackung** ist.

*Picot* und *Franck* setzen sich kritisch mit dem Neuigkeitsgrad der prozessorientierten Organisationsgestaltung auseinander. Ihrer Ansicht nach hat schon *Nordsieck* in den 1930er-Jahren ein **Primat der Prozessorganisation** formuliert, indem er feststellte, dass sich die Aufgabengliederung am Leistungsprozess orientieren muss. So formulierte *Nordsieck*: »Die wirkliche Struktur des Betriebes ist die eines Stromes« (zitiert nach *Gaitanides*, M. 2012 S. 13). *Picot* und *Franck* sehen darin zu Recht den Kern der »modernen« Philosophie der Prozessorganisation bereits enthalten (vgl. Abschnitt 2.2.4 und *Nordsieck*, F. 1968 S. 10, *Picot*, A./*Franck*, E. 1996 S. 13 ff.). Schließlich setzte auch der Fabrikingenieur *Taylor* den Prozessgedanken im Rahmen seines Scientific-Management-Ansatzes zumindest im Produktionsbereich konsequent in die betriebliche Wirklichkeit um.

**Innovativ** am heutigen Konzept des Prozessmanagements sind allerdings die explizite Ausrichtung der Prozesse auf den Kunden, die unternehmensübergreifende, ganzheitliche Sichtweise und die Forderung nach einem prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystem (vgl. *Picot*, A./*Franck*, E. 1996 S. 24 ff.):

- ▶ Der **Kundenfokus** stellt einen unmittelbaren Bezug zum Absatzmarkt her. Diejenigen Prozesse, die hinsichtlich der Zielgrößen Zeit, Qualität und Kosten optimiert sind, erhöhen die Kundenzufriedenheit und damit die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Prozessgestaltung ist damit zu einer originären **unternehmerischen Aufgabe** geworden, während sie zuvor eher ein technisches Zuordnungs- und mathematisches Optimierungsproblem gewesen ist.
- ▶ Insbesondere in der Beratungsliteratur wird darauf hingewiesen, dass die Prozessoptimierung ein **unternehmensübergreifendes Organisationsproblem** ist. Durch die Überschreitung von Unternehmensgrenzen bei der Prozessgestaltung (zum Beispiel bei der Zusammenarbeit von Unternehmen mit ihren Zulieferern) verlässt das Unternehmen den herkömmlichen Bezugsrahmen der Organisation. Dieses »**Extended-Enterprise-Konzept**« entspricht dem in der betrieblichen Praxis festzustellenden Trend zu unternehmensübergreifenden Formen der Zusammenarbeit, der mit Begriffen wie »Netzwerkorganisation« oder »Wertschöpfungspartnerschaft« verbunden ist (vgl. Kapitel 10). Problematisch ist allerdings die Abgrenzung der einzelnen Unternehmensprozesse voneinander.
- ▶ Besonders betont wird die Bedeutung eines **prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystems**. Die im vorhergehenden Abschnitt dargestellte Rollenverteilung im Prozessmanagement erlaubt eine Orientierung der Mitarbeitervergütung an geeigneten Indikatoren, wie der Kundenzufriedenheit oder den Prozesskosten. Trägt beispielsweise der Prozessmanager die Einkommensfolgen seiner Tätigkeit, wird er selbstverständlich versuchen, die ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen optimal einzusetzen und die Ziele bestmöglich zu erreichen. Im Idealfall wird er zu einem »Unternehmer im Unternehmen« (Intrapreneur). Die Fremdkontrolle durch den Prozesseigner reduziert sich dann auf die Ergebnisüberwachung.

Zusammenfassend kann das Prozessmanagement als ein Ansatz bezeichnet werden, der auf Sachverhalten und Überlegungen aufbaut, die in der deutschen Organisationslehre prinzipiell seit Langem bekannt sind. Bis vor einiger Zeit wurde jedoch versäumt, die Prozessausrichtung der Unternehmensstrukturen konsequent gedanklich umzu-

#### Kritische Sicht

#### Innovative Elemente des Prozessmanagements

#### Würdigung

setzen und handhabbare Organisationskonzepte für die betriebliche Praxis zu entwickeln. Erst die Suche nach weiteren Rationalisierungspotenzialen hat zu einer neuen Sicht und zu einer veränderten Gewichtung des Prozessphänomens geführt. Durch seine innovativen Elemente kann der prozessorientierte Gestaltungsansatz einen wichtigen **Beitrag zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung** der Unternehmensorganisation leisten. Prozessorientierte Organisationsformen sind dann zweckmäßig, wenn ihre Flexibilitätsvorteile und die mit ihnen verbundenen Zeit- und Kostenersparnisse die Produktivitätsvorteile der funktionalen Arbeitsteilung überkompensieren. In der betrieblichen Praxis ist das Prozessmanagement deshalb in erster Linie in solchen Unternehmen zu finden, die eine **kundenorientierte Auftragsfertigung** aufweisen oder die sich **ständig wiederholende Routineprozesse** abwickeln (vgl. Picot, A. et al. 2012 S. 389). Im Hinblick auf die Organisationstheorie dürfte die Diskussion des Prozessmanagements wesentliche Anregungen für die weitere Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand »Organisation« geben, die über die Unternehmensgrenzen hinausgeht und den Blick für **neue Formen der überbetrieblichen Kooperation** im Rahmen von »Extended-Enterprise-Konzepten« öffnet.

### Wiederholungsfragen

1. *Worin sehen Sie die Mängel der »traditionellen« Organisationskonzepte, und welche Konsequenzen lassen sich daraus ableiten?*
2. *Welche Vorteile bietet die Prozessorientierung der Unternehmensorganisation?*
3. *Was ist unter dem Prozessmanagement zu verstehen?*
4. *Warum hat sich der Prozessgedanke im Verwaltungsbereich vieler Unternehmen noch immer nicht ausreichend durchgesetzt?*
5. *Erläutern Sie den Prozessbegriff.*
6. *Welche allgemeinen Merkmale kennzeichnen einen Prozess? Stellen Sie diese Merkmale ausführlich dar.*
7. *Welche Arten von Prozessen kennen Sie?*
8. *Was ist unter einem »kritischen Prozess« zu verstehen?*
9. *Welche Ziele werden mit der prozessorientierten Gestaltung der Unternehmensorganisation verfolgt? Welche Interdependenzen bestehen zwischen diesen Zielen?*
10. *Die organisatorische Umsetzung des Prozessmanagement-Gedankens ist grundsätzlich sowohl in Form einer primären als auch einer sekundären Struktur möglich. Skizzieren Sie die jeweiligen Besonderheiten dieser beiden Organisationsformen.*
11. *In welchen Schritten würden Sie bei der Prozessgestaltung vorgehen?*
12. *Warum ist die Geschäftsfeldanalyse ein zweckmäßiger Ausgangspunkt für die prozessorientierte Organisationsgestaltung?*
13. *Worauf ist bei der Festlegung der Prozessaufgabe und des Prozessumfangs zu achten?*
14. *Schildern Sie die Hintergründe der Prozessstrukturierung.*
15. *Warum sind die Prozessschnittstellen von besonderer Bedeutung für das Prozessergebnis?*
16. *Wann sind mehrere Prozesse ganz oder teilweise zu integrieren?*

17. Erfolgsindikatoren besitzen für das Prozesscontrolling eine besondere Bedeutung. Erörtern Sie die möglichen Probleme bei der Definition von derartigen Messgrößen.
18. In welchem Zusammenhang stehen das Prozesscontrolling und die Prozessoptimierung?
19. Welche Methoden zur Prozessoptimierung kennen Sie? Erläutern Sie das Total-Cycle-Time-Konzept ausführlicher.
20. Erläutern Sie den PDCA-Zyklus.
21. Welche Konsequenzen können sich aus der Gesamtbeurteilung eines Prozesses ergeben?
22. Erläutern Sie die Aufgaben und die Kompetenzen der Aktionsträger des Prozessmanagements.
23. Warum ist es wichtig, den Aktionsträgern im Prozessmanagement klar definierte Rollen zuzuweisen?
24. Ist die Prozessorientierung von Organisationsstrukturen ein völlig neuer Gedanke? Setzen Sie sich kritisch mit dieser Frage auseinander.
25. Was ist aus Ihrer Sicht innovativ am Konzept des Prozessmanagements?
26. Welche Rolle spielt das Prozessmanagement im Rahmen von Extended-Enterprise-Konzepten?

### Lösungshinweise zu den Wiederholungsfragen

1. Ein Mangel der traditionellen Organisationskonzepte ist in der Tatsache zu sehen, dass die Gestaltung der Ablauforganisation erst nachträglich erfolgt und die Prozesse in die Aufbauorganisation »hineinorganisiert« werden. Dadurch entstehen Funktionsbarrieren, Koordinations- und Steuerungsprobleme und in der Folge eine drastische Effizienzreduzierung. Als Konsequenz daraus sollten die Prozess- und Kundenorientierung in den Vordergrund rücken, um die Unternehmensprozesse schnell, fehlerfrei, flexibel und kostengünstig abwickeln zu können.
2. Wesentliche Vorteile der Prozessorientierung sind die ganzheitliche Verantwortung für die Abläufe, die Verringerung der Schnittstellenproblematik, eine höhere Arbeitsmotivation und die stärkere interne und externe Kundenorientierung.
3. Unter dem Prozessmanagement sind alle planerischen, organisatorischen und kontrollierenden Maßnahmen zur zielgerichteten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens im Hinblick auf die Zielsetzungen Kosten, Zeit, Qualität, Innovationsfähigkeit und Kundenzufriedenheit zu verstehen.
4. Im Verwaltungsbereich finden sich vor allem informationelle Prozesse, die von den Verantwortlichen eher intuitiv gehandhabt und nur selten systematisch analysiert und strukturiert werden. Demgegenüber hat die Prozessoptimierung in der Fertigung eine lange Tradition. Beispielfhaft wird hier auf das Scientific-Management Taylors verwiesen. Allerdings sind die Rationalisierungspotenziale durch ein zielgerichtetes Prozessmanagement bekannt und werden in der Zwischenzeit von vielen Unternehmen realisiert.

5. *Unter einem Prozess wird die zielgerichtete Erstellung einer Leistung durch eine Folge von logisch zusammenhängenden Aktivitäten verstanden, die innerhalb einer Zeitspanne nach bestimmten Regeln durchgeführt wird.*
6. *Kennzeichen eines Prozesses sind das Prozessziel, die Prozessaufgabe, die Prozessquellen und -senken, der Input und Output, die Prozessaktivitäten, die Durchlaufzeit und die für die Prozessdurchführung verfügbaren Ressourcen.*
7. *Je nach Gliederungskriterium (Prozessgegenstand, Art der Tätigkeit, Marktbezug) können verschiedene Arten von Prozessen unterschieden werden, wie beispielsweise Geschäfts-, Führungs- und Unterstützungsprozesse oder Primär- und Sekundärprozesse.*
8. *Kritische Prozesse sind Prozesse, die für die externen Kunden und den Unternehmenserfolg eine besondere Bedeutung besitzen. Sie werden auch als Kern-, Schlüssel- oder Geschäftsprozesse bezeichnet.*
9. *Generelle Ziele einer prozessorientierten Gestaltung der Unternehmensorganisation sind die Verkürzung der Durchlaufzeiten, die Erhöhung der Prozessqualität, die Verbesserung der Innovationsfähigkeit und die Senkung der Prozesskosten. Zwischen den Zielen besteht kurzfristig grundsätzlich Konkurrenz, langfristig dagegen Komplementarität.*
10. *Beim Prozessmanagement als Primärorganisation wird das gesamte Unternehmen als eine Vielzahl von miteinander vernetzten materiellen und informationellen Prozessen aufgefasst. Demgegenüber stellt das Prozessmanagement als Sekundärorganisation eine prozessorientierte Matrix- oder Tensorstruktur dar, in der die Prozesse die Primärorganisation überlagern.*
11. *Die Hauptschritte der Prozessgestaltung sind die Prozessdefinition, die Prozessstrukturierung, die Prozessrealisation und die Prozessoptimierung.*
12. *Die Geschäftsfeldanalyse ist deshalb ein zweckmäßiger Ausgangspunkt für die prozessorientierte Organisationsgestaltung, weil sie das Unternehmen und sein Umfeld als Ganzes betrachtet. Dadurch können die Anforderungen von Markt und Wettbewerb bei der Prozessgestaltung angemessen berücksichtigt werden.*
13. *Bei der Festlegung der Prozessaufgabe ist auf den konkreten Problembezug zu achten, um sicherzustellen, dass die definierte Soll-Leistung auch tatsächlich erbracht werden kann. Bei der Festlegung des Prozessumfangs sollte darauf geachtet werden, dass die Komplexität des Prozesses beherrschbar bleibt und der Koordinationsaufwand nicht zu groß wird.*
14. *Prozesse müssen möglichst klar strukturiert sein, damit sie übersichtlicher sind und ihre problemlose Durchführung, Steuerung und Überwachung gewährleistet ist.*
15. *Schnittstellen sind grundsätzlich kritische Punkte zwischen Prozessen, Teilprozessen und Arbeitsschritten. Ihre Beherrschung ist für die reibungslose Abwicklung der Output-Input-Beziehungen von entscheidender Bedeutung, weil eventuell vorhandene und nicht identifizierte Mängel in der Prozessabwicklung zu einer nicht marktfähigen oder nicht den Kundenwünschen entsprechenden Leistung führen.*
16. *Durch die vollständige oder teilweise Integration von Prozessen können Doppelarbeiten und Überschneidungen vermieden werden. Dadurch lassen sich die Pro-*

zessziele besser erreichen, und es wird Verschwendung (japanisch: Muda) verhindert.

17. Bei der Definition von Erfolgsindikatoren ist sicherzustellen, dass diese eindeutig spezifiziert, messbar und reproduzierbar sind. Außerdem müssen sie von den Prozessbeteiligten verstanden und akzeptiert werden. Vor allem Letzteres ist in der betrieblichen Praxis problematisch und setzt die Einbindung der am Prozess beteiligten Personen bei der Definition der Indikatoren voraus.
18. Das Prozesscontrolling dient dem Soll-Ist-Vergleich und der Abweichungsanalyse. Es liefert damit die Daten, die für die laufende und zielgerichtete Optimierung eines Prozesses erforderlich sind.
19. Typische Methoden zur Prozessoptimierung sind Kaizen, Six-Sigma und Total-Cycle-Time (TCT). Beim TCT-Konzept geht es insbesondere um die Verkürzung der Prozesszeiten. Hierzu werden Sach-, Prozess- und Verhaltensbarrieren identifiziert und beseitigt.
20. Der PDCA-Zyklus umfasst die Phasen Plan, Do, Check, Act und wird im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses fortlaufend durchgeführt.
21. Aus der Gesamtbeurteilung eines Prozesses kann entweder eine kontinuierliche Prozessverbesserung (continuous process improvement) in kleinen Schritten und über einen längeren Zeitraum oder eine völlige Neugestaltung des Prozesses in kurzer Zeit (Prozess-Redesign) resultieren.
22. Aktionsträger im Prozessmanagement sind der Prozesslenkungsausschuss als höchstes Entscheidungsgremium, der Prozesseigner mit der Gesamtverantwortung für einen Geschäftsprozess, der für die operative Umsetzung verantwortliche Prozessmanager und die Prozessmitarbeiter als »Umsetzer vor Ort«. Ergänzend können Prozessteams und Prozesszirkel gebildet sowie ein Prozessmethodenberater eingesetzt werden.
23. Klar definierte Rollen für die Aktionsträger des Prozessmanagements sind deshalb wichtig, weil die erfolgreiche Umsetzung des Prozessmanagementkonzepts letztendlich mit der Auswahl und der organisatorischen Einbindung der handelnden Personen steht und fällt.
24. Neu ist der Gedanke sicherlich nicht, Organisationsstrukturen prozessorientiert auszurichten. Sowohl Wissenschaftler wie Nordsieck als auch Praktiker wie Taylor richteten bereits Anfang des letzten Jahrhunderts ein Hauptaugenmerk auf eine möglichst effiziente Gestaltung der Unternehmensabläufe.
25. Innovative Elemente des Prozessmanagements sind der klare Kundenfokus, die Schaffung eines prozessorientierten Anreiz- und Kontrollsystems und die unternehmensübergreifende Sichtweise.
26. Das Prozessmanagement soll im Rahmen von Extended-Enterprise-Konzepten sicherstellen, dass die unternehmensübergreifende Zusammenarbeit, beispielsweise in Form von Unternehmensnetzwerken und Wertschöpfungspartnerschaften, möglichst reibungslos, fehlerfrei und mit einem möglichst hohen »value added« funktioniert.

