

Roman Stöger

Prozessmanagement

Kundennutzen, Produktivität, Agilität

4. Auflage

MIT EINEM
VORWORT
VON
**FREDMUND
MALIK**

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Roman Stöger

Prozessmanagement

Kundennutzen, Produktivität, Agilität

4., überarbeitete Auflage

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3989-3 Bestell-Nr. 20542-0002
ePDF: ISBN 978-3-7910-3990-9 Bestell-Nr. 20542-0151
ePub: ISBN 978-3-7910-4191-9 Bestell-Nr. 20542-0100

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

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Olaf Mangold Text&Typo, Stuttgart

Printed in Germany

Januar 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Ihr Online-Material zum Buch

Als kostenloses Zusatzmaterial finden Buchkäufer im Online-Bereich zum Download:
→ Worddateien der Werkzeuge zu allen Beispielen im Buch.

So funktioniert Ihr Zugang

1. Sie gehen auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Alternativ scannen Sie die QR-Codes mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um die gewünschten Daten direkt abzurufen.



SP myBook:
www.sp-mybook.de
Buchode: 3989-proze

Prozessmanagement als solides Handwerk

Prof. Dr. Fredmund Malik

Nach den Modewellen des Neuen Marktes, des Shareholder Value und der uneingelösten Visionen kommen viele Organisationen heute wieder auf den Kern solider Unternehmensführung zurück: Es geht um den Kunden, um die Marktleistungen, um Produktivität, vor allem aber um Professionalität im Management. Im Zentrum steht nicht das kurzfristige Optimieren finanzwirtschaftlicher Größen, sondern die langfristige Lebensfähigkeit einer Organisation. Diese Lebensfähigkeit entsteht nicht in der Bilanz, sondern am Markt, durch das Geschäft und die Art und Weise, wie eine Organisation nach innen und nach außen strukturiert ist. Die richtige Strategie ist das eine, das andere die Professionalität bei der Umsetzung. Damit sind wir bei den Prozessen.

Es sind vor allem vier Herausforderungen, bei denen Prozesse einen entscheidenden Beitrag leisten. Zum Ersten geht es um die Stärkung bzw. den Ausbau der Marktstellung. Marktanteile und Kundennutzen sind Orientierungsgrößen, die höchste Aufmerksamkeit des Managements benötigen. Prozesse stellen sicher, dass der Kundenfokus bei allen Aktivitäten gewährleistet wird – sowohl bei internen wie auch bei externen Kunden. Das gilt für die Leistungserstellung genauso wie für die Personalentwicklung, für den Vertrieb genauso wie für die Datenverarbeitung. Zweitens ist die Innovationsfähigkeit heute wichtiger denn je. Erst und nur dann, wenn ein Kunde bereit ist, für etwas Neues eine Rechnung zu bezahlen, sprechen wir von Innovation. Die Entwicklungs- und Innovationsprozesse sind hier von besonderer Bedeutung. Sie müssen dafür sorgen, dass der Marktfokus möglichst frühzeitig ins Unternehmen kommt und die Umsetzungskraft für Neues vorhanden ist. Drittens sind die Produktivitäten zu nennen – und zwar diejenigen des Geldes, der Arbeit, des Wissens und der Zeit. Auch wenn es marktseitig keine Quantensprünge geben sollte, bezüglich der Produktivitäten sind fast immer Potenziale zu heben. Gut geführte Prozesse sind praktisch die einzige Möglichkeit, die für eine permanente Überprüfung und Verbesserung der Produktivitäten sorgt. Viertens muss eine Organisation attraktiv für gute Leute sein. Der Beitrag der Prozesse hierfür liegt darin, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar sind, dass über Resultate für Kunden und nicht über Hierarchien geredet wird. Konsequentes Prozessmanagement sorgt dafür, dass Leistung im Zentrum steht. Eine bessere Voraussetzung gibt es nicht, um gute Mitarbeiter und gute Führungskräfte zu binden.

Nur bei wenigen Managementthemen kann in so kurzer Zeit so viel erreicht werden wie bei den Prozessen. Immer wieder werde ich von Führungskräften auf revolutionäre Ideen, den »großen Wurf« und die überragende Strategie angesprochen. Es gibt so etwas, aber es ist selten und darauf zu warten ist gefährlich. Genau umgekehrt verhält es sich bei den Prozessen. Die Risiken sind in der Regel gering, die Erfolgswahrscheinlichkeiten dagegen durchweg hoch. Der Hebel über Prozessmanagement ist außerordentlich wirksam –

etwa durch Verbesserung der Abläufe, prozessgetriebene Organisationsgestaltung oder Produktivitätssteigerung. Darin zeigt sich Professionalität des Managements und nicht im Herumreden über Synergien, Visionen oder Kultur.

In diesem Buch geht es um das Handwerk für solide Prozessarbeit. Es wendet sich an alle Führungskräfte und Mitarbeiter, die für Prozesse verantwortlich sind und ihre Organisation weiterbringen wollen. Erfassung, Gestaltung und Umsetzung von Prozessen sind die zentralen inhaltlichen Themen. Das Buch ist klar strukturiert und verwendet in jedem Abschnitt Anleitungen zur Umsetzung und viele Praxisbeispiele aus den unterschiedlichsten Branchen. Damit geht das Buch konsequent den Schritt vom Wissen zum Nutzen. Der Fokus liegt auf dem Thema Management. Wirksame Prozesse sind richtig und gut geführte Prozesse.

Prozessmanagement ist weder Wissenschaft noch Kunst. Es braucht in den meisten Fällen keine schweren IT-Geschütze, hochakademische Diskussionszirkel oder esoterische Inspiration zur Gestaltung und Umsetzung von Prozessen. Geschäftserfahrung, Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung und eine klare Vorgehensmethodik stellen wirksames Prozessmanagement sicher. Die Anleitung findet sich in diesem Buch.

Wie schon in seinen Büchern zu Projektmanagement, Innovation oder Strategie ist es dem Autor einmal mehr gelungen, das wirklich Wesentliche eines Kernthemas richtigen Managements zu erfassen und zu formulieren. Das Buch ist nicht nur sachlich exzellent, sondern es ist auch ein Lesegenuss – klar, präzise und direkt.

Vorwort des Autors zur vierten Auflage

Prof. Dr. Roman Stöger

Wir leben in einer ökonomisch turbulenten und spannenden Zeit: Digitalisierung aller Lebensbereiche, Neuformierung von Märkten bzw. Branchen, Entstehung neuer Geschäftsmodelle usw. Viele Unternehmen haben diese Herausforderungen angenommen, notwendige Veränderungen eingeleitet und ihre strategische Ausrichtung neu justiert. Damit das gelingt, muss der Umsetzungsapparat funktionieren. Ein wesentlicher Stellhebel sind die Prozesse: als Voraussetzung für Kundennutzen, Innovation, Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit.

In der vierten Auflage des Buches werden zahlreiche Veränderungen vorgenommen: neue Kapitel, beispielsweise zur Transformation oder Digitalisierung, neue Werkzeuge und generell die Überarbeitung aller Inhalte. Grundlogik, Praxisbezug, Umsetzungsorientierung und Managementansatz sind aber unverändert geblieben.

Kompetentes Prozessmanagement ist der Transformationsriemen, damit Strategien umgesetzt und Menschen wirksam werden können. Ideen, Konzepte, PowerPoint, Personalentwicklung, Systeme oder Motivationsinitiativen bleiben unwirksam, wenn die Prozesse nicht professionell gestaltet sind. Ein Unternehmen kann nur dann leistungsfähig sein, wenn das »Betriebssystem« funktioniert – und das sind eingespielte Prozesse. Jede Führungskraft muss dieses Handwerk beherrschen, unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Fachkompetenz. Prozessmanagement bedeutet Wirksamkeit und Resultate. Dafür ist dieses Buch geschrieben.

Inhaltsverzeichnis

Prozessmanagement als solides Handwerk	VII
Vorwort des Autors zur vierten Auflage	IX
Verzeichnis der Werkzeuge	XV
Verzeichnis der Beispiele	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIX
Angaben zum Autor	XXIII
1 Grundlagen und Grundverständnis im Prozessmanagement	1
1.1 Prozessmanagement als unternehmerisches Kernthema	1
1.1.1 Bezugsthemen des Prozessmanagements	2
1.1.2 Orientierungspunkte für Prozessmanagement	3
1.1.3 Prozessarten	11
1.2 Missverständnisse im Prozessmanagement	12
1.3 Vier Zielfelder im Prozessmanagement	19
1.4 Das Modell und die Phasen im Prozessmanagement	22
1.4.1 Das grundlegende Modell	22
1.4.2 Werkzeuge im Prozessmanagement	24
2 Transformation und Leitplanken für das Prozessmanagement	27
2.1 Veränderungen als Treiber im Prozessmanagement	27
2.1.1 Change im Prozessmanagement	28
2.1.2 »Alte Welt« und »Neue Welt« im Prozessmanagement	32
2.2 Prozesse im Lebenszyklus von Märkten	32
2.3 Prozesse im Lebenszyklus von Organisationen	38
2.3.1 Die personale Organisation	38
2.3.2 Die funktionale Organisation	39
2.3.3 Die Matrixorganisation	39
2.3.4 Die Organisation ergebnisverantwortlicher Einheiten	40
2.4 Leitplanken für das Prozessmanagement	45
2.4.1 Prozessleitplanken	45
2.4.2 Strategieleitplanken	48
3 Kundennutzen und Wertschöpfung als Prozessvorgaben	53
3.1 Kundennutzen als Kompass für Prozesse	53
3.1.1 Die Erhebung des Kundennutzens	54
3.1.2 Das Qualitätscockpit	58
3.1.3 Das Strategiecockpit	61

3.2	Wertschöpfungskette und Prozesslandkarte	64
3.2.1	Wertschöpfungskette als Prozesslandkarte	64
3.2.2	Gestaltung der Wertschöpfungskette bzw. Prozesslandkarte ..	68
3.3	Prozess-Qualitätsmatrix und Kundenbindungscockpit	72
3.3.1	Prozess-Qualitätsmatrix	72
3.3.2	Kundenbindungscockpit	76
3.4	Schnittstellen- und Funktionenanalyse	80
3.4.1	Schnittstellenanalyse	80
3.4.2	Funktionenanalyse	84
4	Darstellung und Analyse von Prozessen	89
4.1	Modellierung und Darstellung von Prozessen	89
4.1.1	Ergebnisgesteuerte Prozesskette	90
4.1.2	Stellengesteuerte Prozesskette	94
4.1.3	Arbeits- und Verfahrensanweisung	97
4.2	Messen und Beurteilen der Prozessleistung	97
4.2.1	Qualitätsmessung	98
4.2.2	Fehlerbaum	102
4.3	Prozessbenchmarking zur Leistungssteigerung	105
4.3.1	Benchmarking-Ziele und -Partner	105
4.3.2	Benchmarking-Prozess	106
4.4	Zusammenfassung einer Prozessanalyse	109
4.4.1	Das »magische Dreieck«: Qualität – Zeit – Kosten	109
4.4.2	Prozess-SWOT	113
5	Gestaltung und Digitalisierung von Prozessen	119
5.1	Prozessneugestaltung und Business Process Reengineering (BPR)	119
5.1.1	Den kompletten Prozess streichen	120
5.1.2	Teilschritte in einem Prozess streichen	120
5.1.3	Prozessschritte parallelisieren oder zusammenlegen	121
5.1.4	Prozesse durch Triage unterschiedlich behandeln	121
5.1.5	Prozesse hinzufügen	122
5.2	Prozessoptimierung zur Steigerung von Qualität und Produktivität	126
5.2.1	Moments of Truth	127
5.2.2	Verkürzung der Durchlaufzeiten	130
5.3	Digitalisierung und Prozessmanagement	133
5.3.1	Digitalisierungscockpit der Prozesse	134
5.3.2	Digitales Prozess-Programm	138
5.3.3	Kernthemen der IT für das Prozessmanagement	141
5.4	KVP und umfassende Prozessphilosophien	143
5.4.1	KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	143
5.4.2	Umfassende Prozessphilosophien	149

6	Organisation und Produktivitätssteigerung durch Prozesse	155
6.1	Ausgestaltung der Prozessorganisation	155
6.1.1	Grundlagen der Prozessorganisation	156
6.1.2	Funktionendiagramm und Stellenbeschreibung	159
6.1.3	Gremiengestaltung und Sitzungsmanagement	166
6.2	Schnittstellenvereinbarung, Prozessauftrag, Funktionalstrategie	170
6.2.1	Schnittstellenvereinbarung	170
6.2.2	Prozessauftrag	174
6.2.3	Funktionalstrategie	177
6.3	Erfahrungskurve und Prozesskostenrechnung	185
6.3.1	Erfahrungskurve	185
6.3.2	Prozesskostenrechnung	189
6.4	Produktivitätsverbesserung durch Prozesse	192
6.4.1	Kostentreiber-Management	192
6.4.2	Systematische Müllabfuhr	197
7	Führung und Umsetzung von Prozessen	201
7.1	Führungsaufgaben im Prozessmanagement	201
7.1.1	Für Ziele in den Prozessen sorgen	202
7.1.2	Prozesse organisieren	202
7.1.3	Die Prozessmitarbeiter entwickeln	203
7.1.4	Prozessrelevante Entscheidungen treffen	203
7.1.5	Prozesse kontrollieren und beurteilen	203
7.1.6	Für eine solide Arbeitsmethodik sorgen	204
7.2	Umsetzungs- und Veränderungsmanagement in Prozessen	208
7.2.1	Veränderungstreiber	208
7.2.2	Change-Auftrag	212
7.2.3	Kommunikationsmatrix	215
7.3	Prozesscontrolling und Risikomanagement	218
7.3.1	Prozesscontrolling	218
7.3.2	Risikomanagement	221
7.4	Abschluss und Anfang: Systemorientiertes Prozessmanagement	225
	Kennzahlen für das Prozessmanagement	231
	Glossar	237
	Literaturverzeichnis	255
	Stichwortverzeichnis	261

Verzeichnis der Werkzeuge

Prozessaudit Werkzeug	8
Transformationslandkarte Werkzeug	30
Markt diagnose Werkzeug	36
Organisationsdiagnose Werkzeug	41
Prozessleitplanken Werkzeug	46
Strategieleitplanken Werkzeug	49
Kundennutzen-Erhebung Werkzeug	56
Kundennutzen – Qualitätscockpit Werkzeug	59
Kundennutzen – Strategiecockpit Werkzeug	62
Wertkette als Prozesslandkarte Werkzeug	66
Prozesslandkarte als Führungsinstrument Werkzeug	70
Prozess-Qualitätsmatrix Werkzeug	74
Kundenbindungscockpit Werkzeug	78
Schnittstellenanalyse Werkzeug	82
Funktionsanalyse Werkzeug	85
Ergebnisgesteuerte Prozesskette Werkzeug	92
Stellengesteuerte Prozesskette Werkzeug	95
Qualitätsmessung eines Prozesses Werkzeug	100
Fehlerbaum Werkzeug	103
Prozessbenchmark Werkzeug	107
Qualität – Zeit – Kosten Werkzeug	111
Prozess-SWOT Werkzeug	115
Business Process Reengineering (BPR) Werkzeug	124
Moments of Truth Werkzeug	128
Verkürzung der Durchlaufzeiten Werkzeug	131
Digitalisierungscockpit der Prozesse Werkzeug	136
Digitales Prozess-Programm Werkzeug	139
KVP-Vorschlag Werkzeug	145
KVP-Cockpit Werkzeug	147
Funktionendiagramm Werkzeug	161
Stellenbeschreibung Werkzeug	164
Führungsgremien Werkzeug	168
Schnittstellen-Vereinbarung Werkzeug	171
Prozessauftrag Werkzeug	175
Funktionalstrategie Werkzeug	179
Erfahrungskurve Werkzeug	187
Prozesskostenrechnung Werkzeug	190

Kostentreiber-Management Werkzeug	194
Systematische Müllabfuhr Werkzeug	198
Führungsaufgaben in Prozessen Werkzeug	206
Veränderungstreiber Werkzeug	210
Change-Auftrag Werkzeug	213
Kommunikationsmatrix Werkzeug	216
Controlling-Bericht Werkzeug	219
Risiko-Radar Werkzeug	223

Verzeichnis der Beispiele

Prozessaudit Beispiel Softwareunternehmen	9
Transformationslandkarte Beispiel Maschinenbau	31
Marktanalyse Beispiel Anlagenbau	37
Organisationsdiagnose Beispiel Versicherung	43
Prozessleitplanken Beispiel Akquisitionsprozess	47
Strategieleitplanken Beispiel Catering	50
Kundennutzen-Erhebung Beispiel Reiseveranstalter	57
Kundennutzen – Qualitätscockpit Beispiel Reiseveranstalter	60
Kundennutzen – Strategiecockpit Beispiel Reiseveranstalter	63
Wertkette als Prozesslandkarte Beispiel Fertigteilhaushaus-Produzent	67
Prozesslandkarte als Führungsinstrument Beispiel Personalfunktion	71
Prozess-Qualitätsmatrix Beispiel Baustoffindustrie	75
Kundenbindungscockpit Beispiel Baustoffindustrie	79
Schnittstellenanalyse Beispiel Immobilienwirtschaft	83
Funktionsanalyse Beispiel Chemie	86
Ergebnisgesteuerte Prozesskette Beispiel Materialwirtschaft	93
Stellengesteuerte Prozesskette Beispiel Objektstoffe	96
Qualitätsmessung eines Prozesses Beispiel Telematik	101
Fehlerbaum Beispiel Hochschule	104
Prozessbenchmark Beispiel Maschinenbau	108
Qualität – Zeit – Kosten Beispiel Betriebsfeuerwehr	112
Prozess-SWOT Beispiel Versicherung	116
Business Process Reengineering (BPR) Beispiel Handel	125
Moments of Truth Beispiel Klinikum	129
Verkürzung der Durchlaufzeiten Beispiel Projektentwickler	132
Digitalisierungscockpit der Prozesse Beispiel Anlagenbau	137
Digitales Prozess-Programm Beispiel Anlagenbau	140
KVP-Vorschlag Beispiel Stadtwerke	146
KVP-Cockpit Beispiel Freizeitpark	148
Funktionendiagramm Beispiel Bank	162
Stellenbeschreibung Beispiel Produktionsleitung	165
Führungsgremien Beispiel Automobil-Zulieferer	169
Schnittstellen-Vereinbarung Beispiel Versicherung	172
Prozessauftrag Beispiel Klinikum	176
Funktionalstrategie Beispiel Controlling	180
Erfahrungskurve Beispiel Küchenhersteller	188
Prozesskostenrechnung Beispiel Vertriebsprozesse	191

Kostentreiber-Management Beispiel Großhandel	195
Systematische Müllabfuhr Beispiel Automatenbusiness	199
Führungsaufgaben in Prozessen Beispiel Bank	207
Veränderungstreiber Beispiel Chemie	211
Change-Auftrag Beispiel Energiehandel	214
Kommunikationsmatrix Beispiel Handel	217
Controlling-Bericht Beispiel Verlag	220
Risiko-Radar Beispiel industrielle Produktivitätssteigerung	224

Verzeichnis der Abkürzungen

AGB	Allgemeine Geschäftsbedingungen
AKV	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten
AR	Aufsichtsrat
AVOR	Arbeitsvorbereitung
B2B	Business to Business
B2C	Business to Customer
BD	Big Data
BDI	Bundesverband der deutschen Industrie
BDM	Big Data Management
BPO	Business Process Outsourcing
BPR	Business Process Reengineering
BR	Betriebsrat
BS	Betriebssystem
BSC	Balanced Scorecard
BVW	Betriebliches Vorschlagswesen
C2B	Customer to Business
CAD	Computer Aided Design
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CAX	Abkürzung für CA-Techniken bzw. CA-Methoden
CC	Cloud Computing
CF	Cashflow
CG	Corporate Governance
CIM	Computer Integrated Manufacturing
CIP	Continuous Improvement Process
CM	Cloud Model
CPM	Critical Path Method
CR	Customer Response
CRM	Customer Relationship Management
CSR	Corporate Social Responsibility
DA	Data Analytics
DB	Deckungsbeitrag
DBM	Digital Business Model
DIN	Deutsche Industrienorm
DLZ	Durchlaufzeit
DSM	Data Security Management
DTK	Design to Cost

DWS	Data Warehouse System
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
ECR	Efficient Customer (Consumer) Response
ERP	Enterprise Resource Planning
EVA	Economic Value Added
EVE	Ergebnisverantwortliche Einheit
F&E	Forschung & Entwicklung
FdZ/FmZ	Führen durch Ziele/Führen mit Zielen
FIBU	Finanzbuchhaltung
FMEA	Fehler-Möglichkeiten- und -Einfluss-Analyse/Failure Mode and Effects Analysis
FPY	First Pass Yield
GH	Großhandel
GuV	Gewinn und Verlustrechnung
GWA	Gemeinkostenwertanalyse
HK	Herstellkosten
HRM	Human Resource Management
ISO	Industrial Standard Organization
JIT	Just in Time
KER	Kurzfristige Erfolgsrechnung
KMU	Klein- bzw. mittelständisches Unternehmen
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LEH	Lebensmittel-Einzelhandel
Lmi	Leistungsmengen induziert
Lmn	Leistungsmengen neutral
M&A	Mergers and Acquisitions
M2H	Machine to Humans
M2M	Machine to Machine
MbO	Management by Objectives
MER	Management Erfolgsrechnung
MIS	Management Informationssystem
MT	Mobile Technology
NPO	Non-Profit-Organisation
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
OEM	Only Equipment Manufacturer
PDM	Product Data Management
PIM	Product Information Management
PIMS	Profit Impact of Market Strategies
PMI	Post Merger Integration
POS	Point of Sale
PPE	Produkt- und Prozessentwicklung
QFD	Quality Function Deployment
QM	Qualitätsmanagement
QZK	Qualität, Zeit, Kosten

R&D	Research and Development
ROCE	Return on Capital Employed
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
RW	Rechnungswesen
SAP	Systeme Anwendungen Produkte
SCM	Supply Chain Management
SE	Simultaneous Engineering
SGF	Strategisches Geschäftsfeld
SIV	Soll-Ist-Vergleich
SLA	Service Level Agreement
SMA	Systematische Müllabfuhr
SMART	spezifisch, messbar, ableitbar (aktiv beeinflussbar), realistisch, terminiert
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TC	Target Costing
TOWS	Threats, Opportunities, Weakness, Strengths
TQM	Total Quality Management
USP	Unique Selling Proposition
VSM	Viable System Model
ZV	Zielvereinbarung

Angaben zum Autor

Prof. Dr. Roman Stöger ist Professor für strategisches Management an der FH University of Applied Science Kufstein und Associate im Malik Management Zentrum St. Gallen. Zu seinen Beratungs- und Aufsichtsmandaten gehören Unternehmen aus Industrie, Banken, Handel und NPO aller Unternehmensgrößen. Mehrere Hidden Champions zählen zu seinen Referenz-Kunden. Roman Stöger hat in den letzten Jahren zahlreiche Bücher und Artikel zu den Themen Digitalisierung, Strategie, Innovation, Prozesse, Organisation, Führung und Projektmanagement verfasst («Harvard Business Manager«, »zfo Zeitschrift Führung + Organisation«, »absatzwirtschaft«, »OrganisationsEntwicklung« u. a. m.). Die Publikationen sind in mehreren Auflagen erschienen und wurden mehrfach ausgezeichnet. Roman Stöger ist verheiratet und hat zwei Kinder.

1 Grundlagen und Grundverständnis im Prozessmanagement

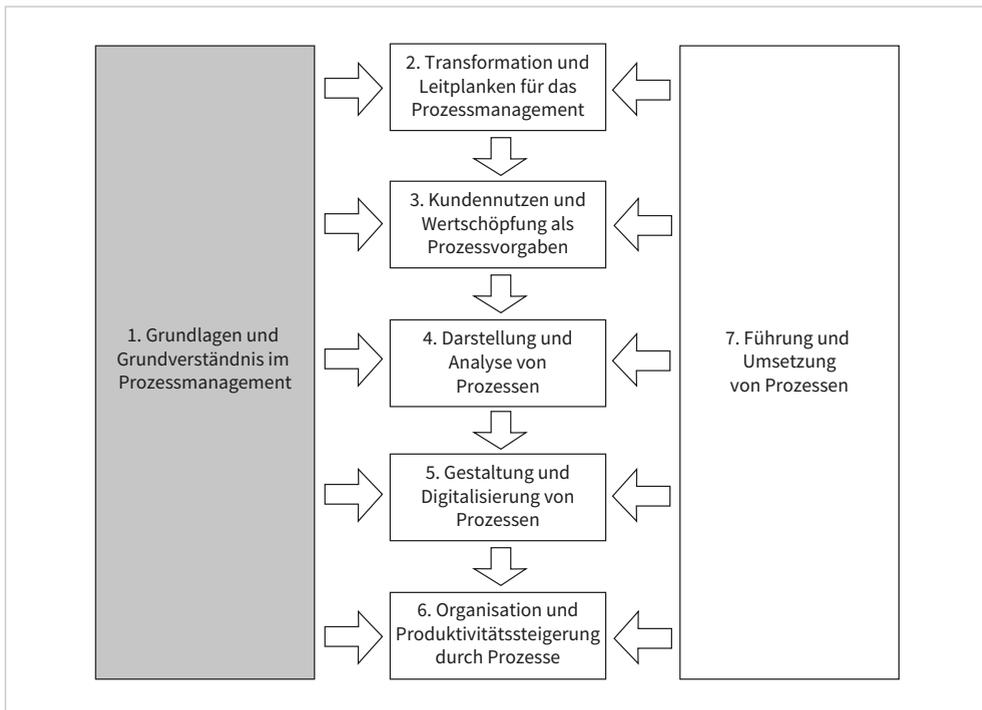


Abb. 1.1: Grundlagen und Grundverständnis im Prozessmanagement

1.1 Prozessmanagement als unternehmerisches Kernthema

Es gibt wenige Managementthemen, die so universal bedeutsam und einsatzfähig sind wie Prozessmanagement. Damit von Anfang an **gemeinsames Verständnis über Prozessmanagement** herrscht, sind einige Grundlagen:

- 1.1.1 Bezugsthemen des Prozessmanagements
- 1.1.2 Orientierungspunkte für Prozessmanagement
- 1.1.3 Prozessarten

1.1.1 Bezugsthemen des Prozessmanagements

Prozessmanagement ist für jede Branche, für jede Unternehmensgröße und für sehr viele Führungsfragen¹ relevant. Unmittelbar deutlich wird dies anhand der zahlreichen **Bezugsthemen von Prozessmanagement**: Prozessorganisation, Funktionalstrategie und Prozessauftrag sind in vielen Organisationen Grundlage von Strategie und Struktur geworden. Die innere Logik und das Zusammenwirken der Prozesse bilden die Basis für das Geschäftsmodell (Business Model). Wird in diesem Geschäftsmodell Kundennutzen gestiftet, entsteht eine Wertkette (Value Chain) von Anbieterseite hin zur Nachfrage. Die Prozesse vom Kunden hin zum Bereitsteller der Leistung werden wiederum als Nachfragekette (Demand Chain) bezeichnet. Den Fokus auf die direkt wertschöpfenden Prozesse und Leistungsstufen bildet die Angebotskette (Supply Chain). In Form des sogenannten Supply-Chain-Managements hat dies insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten große Bedeutung erlangt. Eng damit verbunden sind das Business Process Reengineering (BPR) und der Schwerpunkt auf Kosten bzw. Produktivität. »Lean Management« ist hier zu einem Synonym geworden. Prozesse sind nicht nur hinsichtlich Strategie und Kosten eine zentrale Bezugsgröße, sondern auch in Hinblick auf Qualitätsmanagement, wie etwa ISO. Als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bzw. Kaizen hat dies nachhaltig insbesondere Industrie und Handel beeinflusst. Gerade in der digitalen Welt sind die Prozesse der Dreh- und Angelpunkt für Strategie, Organisation, Umsetzung und Wirksamkeit. Viele der dargestellten Themen sind für die digitale Unternehmensführung relevant, v.a. das digitale Geschäftsmodell, die digitale Supply Chain und das digitale KVP.

CHECKLISTE

Bezugsthemen des Prozessmanagements

1. Prozessorganisation
2. Virtuelle bzw. Netzwerkorganisation
3. Funktionalstrategie und Prozessauftrag
4. Geschäftsmodell (Business Model)
5. Wertkette (Value Chain), Nachfragekette (Demand Chain)
6. Angebotskette (Supply Chain) und Supply Chain Management
7. Business Process Reengineering (BPR)
8. Kosten-, Produktivitäts- und Lean-Management
9. Qualitätsmanagement (ISO ...) und KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
10. Prozessmanagement in der digitalen Welt

Diese Liste steht beispielhaft für die vielfältigen Verbindungspunkte des Themas Prozessmanagement. Entscheidend ist, dass nur mit kompetentem Prozessmanagement eine Grundlage geschaffen werden kann, die vielen **Potenziale** zu heben und umsetzungsfähig zu machen. Auch zeigen empirische Studien, dass das Thema Prozessmanagement weit oben hinsichtlich Bedeutung, Einsatz und Wirksamkeit rangiert².

Die Relevanz der Prozesse lässt sich auch aus der Wirtschaftsgeschichte ableiten. Im 18. Jahrhundert begann die **Industrialisierung**. Die Herausforderung bestand darin, viele

Menschen in industriellen Prozessen arbeitsteilig zu verbinden. Adam Smith hat in seinem berühmten Buch »Wealth of Nations« die Prozessorientierung vorweggenommen, indem er anhand der Produktion von Stecknadelköpfen die Bedeutung der Abläufe dargestellt hat³. Im neunzehnten Jahrhundert erfasste die industrielle Denkweise – letztlich eine prozessbezogene Sicht – die gesamte Volkswirtschaft. Bevölkerungswachstum, Städtebau, Mobilität, Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse usw. waren zugleich Ursache und Folge. Die Perfektionierung der Prozesse war eine Konsequenz, die seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts mit einem Namen verbunden ist – Frederick Taylor. Im Zentrum des Managements stand die Optimierung der Prozesse als Basis für Produktivität, Qualität und Steuerung von Menschen. Die Produktion des Ford T-Modells und die Kritik in Charlie Chaplins Film »Modern Times« illustrieren auf unterschiedliche Weise das, was seither als Taylorismus bekannt geworden ist.

In der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts wird Prozessmanagement wieder aktuell und universell. Qualitätsmanagement, BPR, KVP, Supply-Chain-Management, Geschäftsmodell usw. sind nur einige der Schlagwörter. In der Gegenwart wiederum steht die **Digitalisierung** im Fokus⁴. Es geht um Vernetzung zwischen Kunden und Unternehmen, Verbindung von Prozessen, Steigerung von Tempo, Qualität und Produktivität. Der Dreh- und Angelpunkt in der digitalen Welt sind nicht die IT, sondern IT-gestützte Prozesse. Erst wenn die Prozesslogik klar ist, können digitale Geschäftsmodelle funktionieren.

1.1.2 Orientierungspunkte für Prozessmanagement

»Prozesse« bzw. »Prozessmanagement« gehören seit längerer Zeit zum Standardvokabular in allen Unternehmen. In vielen Organisationen wurden Prozesse systematisiert, Qualitätsmanagement eingeführt und an der Produktivität gearbeitet. Die tatsächliche Erfolgsquote ist unterschiedlich und vielfach werden Potenziale nicht gehoben. Eine sinnvolle und wirksame Anwendung setzt voraus, dass die Grundlagen klar sind. Was ist ein Prozess? Was kommt hinzu, wenn von Prozessmanagement gesprochen wird? Wodurch unterscheidet sich ein Prozess, also die Ablauforganisation, von der Aufbauorganisation? Es gibt sechs **Orientierungspunkte für Prozessmanagement**⁵ (vgl. Abb. 1.2):

1. **Resultatorientierung:** Aus unternehmerischer Sicht ist ein Prozess die Summe von Aktivitäten, die zielgerichtet auf ein Ergebnis hinlaufen. Ohne die Vorwegnahme eines Resultates, d. h. eines erreichten **Zieles**, ist die Steuerung eines Prozesses unmöglich. Es geht explizit nicht um die Themen Hierarchie, Verhalten, Motivation und dergleichen. Dies mögen alles Inputfaktoren sein. Prozessmanagement ist unternehmerisch rein auf das Resultat, den Output, gerichtet. Beispielsweise hat der Prozess »Fakturierung erledigen« den klaren Auftrag, für geschriebene und versendete Rechnungen zu sorgen und den Zahlungseingang zu kontrollieren. Für diese Aktivitäten können exakte Ziele und quantitative Größen vorgegeben werden. Ohne messbares Resultat als Orientierungspunkt würde ein schwerer Konstruktionsfehler vorliegen. Als erstes sind daher alle Prozesse in dieser Hinsicht zu prüfen und überall Resultatorientierung, konkreten Output, zu verankern. In diesem

1. Resultatorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es mess- und kontrollierbare Ergebnisse für jeden Prozess? • Liegen klare Zielformulierungen vor? • Sind diese Ziele verständlich und in Steuerungssysteme eingebaut (z. B. Zielvereinbarung)? • Kann für jeden Prozess eine konkrete Leistung benannt werden?
2. Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Existieren (interne und externe) Kunden des Prozesses und klare Ansprüche an die Prozessqualität? • Stiftet der Prozess Nutzen für das Unternehmen und den Kunden? • Wird der Prozess durch Kunden beurteilt und fließt das Feedback in den Prozess und die Steuerung ein? • Entspricht die Prozesslogik auch der Denke des Kunden?
3. Gesamtergebnis	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Beitrag eines einzelnen Prozesses oder eines Teilprozesses für ein Gesamtergebnis klar? • Werden Suboptimierung und eine Zersplitterung der Kräfte vermieden? • Sind die Schnittstellen bzw. übergreifende Aufgaben identifiziert und im Sinn der Verantwortlichkeit geregelt? • Können durch die Verbindung von mehreren Prozessen echte Qualitäts- bzw. Produktivitätsvorteile gehoben werden?
4. Umsetzungsstärke	<ul style="list-style-type: none"> • Beherrschen die Prozessverantwortlichen alle notwendigen Methoden und Instrumente? • Gibt es ein systematisches Feedback über die Prozessleistung (von innen und von außen)? • Werden die Ergebnisse kontrolliert, gemessen und beurteilt? • Sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar?
5. Standardisierbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Ist der Prozess auf Dauer angelegt? • Werden sämtliche Standardisierungs- und Automatisierungsmethoden verwendet, um Komplexität beherrschbar zu machen? • Ist der Prozess unabhängig von konkreten Personen umsetzbar? • Funktioniert auch die Steuerungsebene möglichst standardisiert?
6. Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Sind die Verantwortlichkeiten für die Abwicklungs- und Führungsebene klar definiert? • Liegt die Verantwortlichkeit pro Prozess in einer Hand? • Werden Information, Kommunikation und Know-how aktiv gesteuert? • Abschließend: Wird der Prozess unternehmerisch geführt, d. h. rasch, unkompliziert, pragmatisch und nutzenorientiert?

Abb. 1.2: Orientierungspunkte für Prozessmanagement

Zusammenhang ist noch eine handwerkliche Komponente wichtig: Prozesse werden mit Substantiv und Infinitiv beschrieben, zum Beispiel »Auftrag erfassen«. Das ist keine Pedanterie, sondern Präzision. Wenn lediglich »Auftrag« geschrieben steht, bleibt im Unklaren, was gemeint ist: »Auftrag annehmen«, »Auftrag weiterleiten« oder »Auftrag bearbeiten«? Resultatorientierung beginnt mit sprachlicher Exaktheit.