

# Jetzt klickt es – Prozesse endlich verstehen



## *In diesem Kapitel*

- ▶ Grundlegendes Verständnis von Prozessen im Unternehmen
- ▶ Unterscheidung von wesentlichen Prozessarten
- ▶ Strukturierungsanforderungen an Prozesse
- ▶ Schwachstellen in Prozessen erkennen und Handlungsbedarf ermitteln

---

**W**arum eigentlich Prozessmanagement? Haben Unternehmen nicht schon seit vielen Jahren immer wieder das Ziel verfolgt, möglichst optimal zu arbeiten? Sagen nicht die meisten Unternehmen und ihre Führungskräfte, dass die Kosten schon so niedrig sind, dass nichts mehr verbessert werden kann? Haben wir unsere Unternehmen nicht schon seit vielen Jahren mit Organigrammen so durchdacht, dass nichts mehr unorganisiert ist? Sind nicht durch unzählige Projekte alle Reserven für Effizienzsteigerungen schon aufgebraucht? Viele Fragen, die man schnell mit einem »Ja« beantworten könnte. Aber bevor wir vorschnell urteilen, wagen wir es ruhig mal, einen zweiten Blick auf die Realität zu werfen.

Die Fragen, die Sie sich stellen müssen, sind in allen Unternehmen gleich:

- ✓ Welche Kundenanforderungen bestehen heute und morgen?
- ✓ In welchen Produkten und Leistungen werden diese wie zu den Kunden gebracht?
- ✓ Wie werden diese Produkte und Leistungen erstellt?
- ✓ Wie kann ich meine Kompetenzen und Ressourcen so einsetzen, dass am Ende noch ein achtbarer und notwendiger Gewinn für die Unternehmensfortführung verbleibt?

Für die Beantwortung dieser Fragen muss die Unternehmensführung überzeugende Antworten liefern. Prozessmanagement, und das wird in diesem Buch deutlich, beinhaltet sehr viele Antworten. Prozessmanagement wird zu einem zentralen Konzept in der internen Ausrichtung und dem Managen des Unternehmens.

Gilt das für alle Unternehmen? Grundsätzlich ja. Egal, ob Eiscremeverkäufer oder globaler Automobilkonzern, die Minderausführung oder Nichtberücksichtigung nur einer dieser Fragen wird das Überleben des Unternehmens sonst infrage stellen.

Das ganze Ausmaß von Prozessmanagement sehen Sie am besten anhand des sogenannten »ILO-Konzepts« eines Prozesses, das ich im folgenden Abschnitt beschreibe.

## Der Dreisprung – Input, Leistung und Output

Das grundlegende Modell eines Prozesses besteht immer aus drei elementaren Bestandteilen. In Abbildung 1.1 sehen Sie eine Darstellung des Modells. Oben sind die drei Bestandteile (I, L, O) als Phasen gekennzeichnet, während links die jeweiligen Betrachtungsebenen auf einen Prozess eingefügt sind. Dazu zählen die Kundenebene, die eigentliche Leistungsebene zur Beschreibung der Prozessinhalte und die Managementebene.



Jeder Prozess kann und muss immer in der Struktur I (Input), L (Leistung) und O (Output) beschrieben werden.

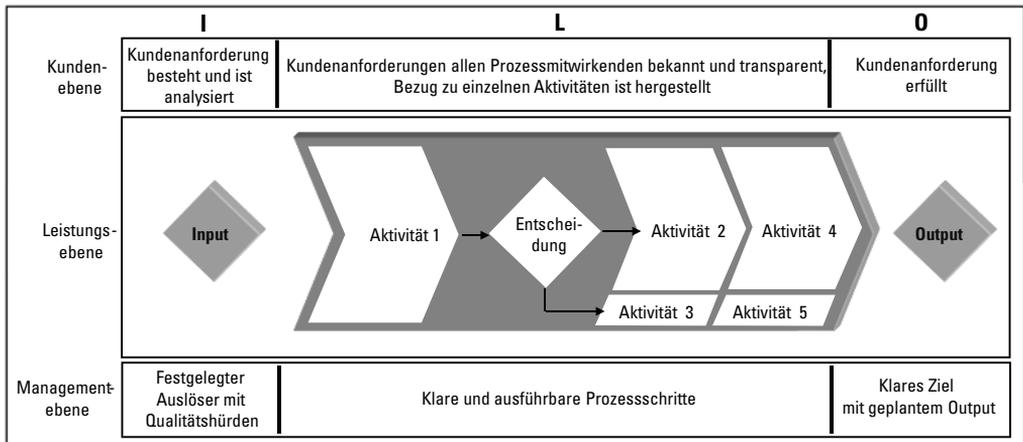


Abbildung 1.1: Das ILO-Modell im Überblick

### Input – Die Startpistole richtig laden

Bei einem Wettkampf laufen die Teilnehmer auch nicht ohne Vorbereitungen los. Der Startrichter überwacht alle Vorbereitungen der Läufer bis hin zur richtigen Startposition. Bei einem Prozess geschehen dazu analog Aktivitäten, die als Voraussetzungen für eine Prozessleistung erfüllt sein müssen:

- ✓ Ein externer oder interner Kunde muss einen Auftrag zur Prozessdurchführung erteilt haben (formell oder informell).
- ✓ Die Anforderungen aus diesem Auftrag sind analysiert und damit Grundlage für die Leistungsphase.
- ✓ Auf der Leistungsebene ist eindeutig beschrieben, welche Art von Input zur Erfüllung des Kundenauftrags benötigt wird.



Ein Input beschreibt was, wann und wie etwas für den richtigen Start eines Prozesses als Voraussetzung erfüllt sein muss, um eine vorhandene Kundenanforderung am Output zu erfüllen.

Inputs können zum Beispiel sein:

- ✓ Informationen oder Daten – mündlich oder schriftlich, zum Beispiel ausgefüllte Dokumente
- ✓ Verbrauchsmaterialien zur Ausführung der einzelnen Prozessaktivitäten, zum Beispiel Stifte
- ✓ Regeln, Vorgaben oder Richtlinien, die zur Ausführung oder Steuerung der Prozessaktivitäten erforderlich sind, zum Beispiel die Regel zum Vier-Augen-Prinzip bei Unterschriften.

Auf Managementebene werden die konkreten Anforderungen an den jeweiligen Input definiert. Damit wird sichergestellt, dass erst nach Erreichen dieser festgelegten Qualitätshürden auch die eigentliche Prozessarbeit startet. Nichts ist schlimmer und unproduktiver, als mit einer Arbeit ohne einen ausreichenden Input zu beginnen. Zahlreiche Unterbrechungen, Arbeiten zur Behebung der Fehler oder auch nur einfaches Nachfragen nach Informationen bedeuten dann vom Kunden nicht bezahlten Mehraufwand.

### ***Ressourcen zum Prozesstart bereitstellen***

Bevor der Prozess starten kann und die Prozessaufgaben ausgeführt werden können, müssen Sie alle dafür erforderlichen Ressourcen bereitstellen. Für jeden Prozess sollten Sie diese Ressourcen hinsichtlich der benötigten Qualität (im Sinne von Eigenschaft) als auch der Quantität (Umfang) kennen. Hier eine Übersicht, welche Ressourcen das sein können:

- ✓ **Personal:** kompetente Mitarbeiter – je nach Prozessaufgabe werden unterschiedliche Fähigkeiten oder unterschiedliches Wissen benötigt.
- ✓ **Maschinen:** Geräte, Anlagen, Einzelmaschinen zur Bearbeitung oder Erstellung von produkt- oder servicebezogenen Leistungen
- ✓ **Werkzeuge:** zur Unterstützung der Ausführung der Prozessleistung für Mitarbeiter oder Maschinen
- ✓ **(IT)-Systeme/Infrastruktur:** alle Anwendungen, sonstige Systeme oder Infrastruktur (etwa Räume, Hallen, Energie und so weiter), die zur Ausführung oder Steuerung der Prozessaktivitäten benötigt werden

### ***Verschiedene Auslöser für unterschiedliche Zwecke***

Für den Start eines Prozesses ist es notwendig, den Auslöser für den Arbeitsbeginn festzulegen. Welche Auslöser kann es zur Prozessbearbeitung geben?

- ✓ **Standardauslöser** sind im Prozess vorab festgelegte Ereignisse, die zu einer standardisierten Bearbeitung gehören. Dazu kann zum Beispiel der Auftragseingang in Form einer Kundenbestellung gehören oder auch die Entscheidung, ein Projekt zu starten. Im Normalfall werden durch Standardauslöser auch die Prozessarten angesprochen, die mit einer größeren Regelmäßigkeit im Unternehmen ablaufen.

- ✓ **Ad-hoc-Auslöser** betreffen in der Regel »Schubladenprozesse« oder zu einem anderen Zeitpunkt geplante Prozesse und signalisieren konkreten und direkten Handlungsbedarf. Dazu gehört das Überschreiten von Limits bei einer definierten Kennzahl. Beispiel: Eine zu hohe Anzahl von Reklamationen erfordert den Start des Analyseprozesses zur Fehleranalyse im Auftragsbearbeitungsprozess. Ein Ad-hoc-Auslöser kann auch das Eintreten bestimmter vorab beschriebener Ereignisse sein. Beispiel: Der Wettbewerb führt ein neues Produkt am Markt ein und löst damit ad hoc den strategischen Analyseprozess aus. Kennzeichnend für diese Art von Auslösern ist ein vorab skizzierbares Ereignisszenario, nicht aber der tatsächliche Zeitpunkt des Eintretens.

### ***Kleine Übung – nur so zum Spaß***

Schreiben Sie eine Woche lang auf, welche Tätigkeiten Sie ausführen. Prüfen Sie dann, ob jeweils die Voraussetzung für Ihren Arbeitsstart so gut war, dass Sie ohne zusätzliche Nachfrage oder Probleme diese Tätigkeiten ausführen konnten. Werten Sie dieses aus und beurteilen Sie, inwieweit der Input für Ihre Arbeitsleistung eindeutig klar ist beziehungsweise wie oft dieser nicht entsprechend der beschriebenen Voraussetzungen vorlag.

### ***Leistung – So geht es richtig rund***

Die eigentliche Leistung hat das Ziel, die zuvor bestimmten Kundenanforderungen mit dafür notwendigen und beschriebenen Prozessaufgaben zu erfüllen. Die bestehenden Kundenanforderungen sollten dabei allen Prozessmitwirkenden für die einzelnen Prozessaktivitäten bekannt sein.



Eine Prozessleistung ist nur dann wertvoll, wenn damit einer konkreten Kundenanforderung entsprochen wird.

Damit wird auch die elementare Frage für alle Mitarbeiter beantwortet, wofür sie eigentlich die Arbeit erbringen müssen.



Bei vielen Tätigkeiten ist uns der eigentliche Nutzen zur Erfüllung der Kundenanforderung gar nicht bewusst oder in den Hintergrund getreten.

Bei anderen ist der administrative Geruch eindeutig spürbar. Noch andere offenbaren keinen eigentlichen Nutzen. Dies soll jetzt natürlich keine inneren Krisen oder Revolutionen auslösen, sondern den genannten Anspruch durch ILO untermauern.

Das in Abbildung 1.1 gezeigte Beispiel eines Prozesses ist natürlich stark vereinfacht. Aufgaben in Prozessen können parallel oder sequenziell ausgeführt werden sowie Abhängigkeiten festgelegt werden, in welcher Reihenfolge was gemacht wird. Umfangreichere Prozesse können eine dreistellige Anzahl von Aufgaben umfassen. Natürlich sollten diese dann übersicht-

licher strukturiert werden. Näheres dazu erfahren Sie in Kapitel 3 im Abschnitt »Prozessmodelle«.

Weiteres Kennzeichen von Prozessleistungen können auch Rückführungen in einen vorherigen Prozessschritt sein. Zum Beispiel, wenn ein Vorgesetzter eine Entscheidung treffen muss, die eine Informationsprüfung erneut auslöst.

In einigen Prozessen werden alternative Ausführungspfade in Prozessen benötigt, die für die Mitarbeiter je nach Handlungssituation eine unterschiedliche Arbeitsausführung nach sich ziehen. Zum Beispiel wenn je nach Kostenhöhe die weitere Bearbeitung eines Prozesses durch das Standardteam oder mit höheren Anforderungen durch das Spezialistenteam erfolgt.

Aus Managementsicht ist insbesondere die klare und eindeutige Beschreibung der einzelnen Prozessaktivitäten notwendig. Darauf werde ich insbesondere in den Kapiteln 5 bis 8 eingehen. Die einzelnen Leistungen lassen sich mit einer nachvollziehbaren Beschreibung wirklich steuern oder auch zur Ausführungshilfe verwenden.

### ***Output – Wir haben fertig***

Der Output ist das an den Kundenanforderungen ausgerichtete Leistungsergebnis und/oder der beschriebene Leistungszustand zu einem bestimmten Zeitpunkt. Damit ist ein Output immer auch ein Produkt im Sinne einer erbrachten Leistung. Wenn Sie sich an diesen Maßstab halten, werden Sie zufriedene Kunden haben.

Was sind denn mögliche Outputs aus Prozessen? Zu den gängigsten Ergebnissen gehören insbesondere:

- ✓ **Physische Produkte:** Der Prozesskunde erhält ein physisch greifbares Ergebnis übergeben, zum Beispiel in Form eines Autos.
- ✓ **Immaterielle Produkte:** Der Prozesskunde erhält die Möglichkeit, die Prozessleistung nutzen zu können. Beispiel: Online-Zugang zu einem Portal.
- ✓ **Informationsergebnisse:** Der Prozesskunde erhält Informationen, die er zur weiteren Bearbeitung oder auch abschließend nutzen kann. Beispiel: Überstellung eines Formulars von einer Abteilung zu nachfolgender Weiterbearbeitung.

Die Beschreibung des Outputs ist zunächst unabhängig von Qualitäts- oder Managementanforderungen sowie der Leistungsmessung. Diese können und sollten im nächsten Schritt beschrieben werden. Wie und mit welchen Arten von Messungen man arbeiten sollte, wird in den Kapiteln 15 bis 17 detailliert aufgezeigt. So viel vorab: Ohne Messen keine Erfolgskontrolle und damit die Gewissheit, einen an den Kundenanforderungen ausgerichteten Prozessoutput zu erzielen.

### ***Was man sonst noch über einen Prozess wissen sollte***

Das ILO-Konzept stellt für das Management von Prozessen nur eine wichtige, aber auch eingeschränkte Sicht auf einen Prozess dar. Sie sollten aber zum besseren Verständnis schon hier einige wichtige allgemeine Beschreibungen zu Prozessen erhalten.

- ✓ **Managementfluss von Prozessen beachten:** Die eigentliche Abfolge von Prozessaktivitäten steht immer im Zwang von Abhängigkeiten. Einerseits bestehen logische Abhängigkeiten in Form einer notwendigen Reihenfolge von Aktivitäten. Zum Beispiel muss erst ein neuer Auftrag erfasst werden, bevor die anschließende Bewertung erfolgen kann. Andererseits bestehen zeitliche Abhängigkeiten bei Prozessaktivitäten. Zum Beispiel muss der vom Mitarbeiter eingereichte Urlaubsantrag innerhalb von zwei Tagen vom Manager genehmigt oder abgelehnt werden.
- ✓ **Bedingungen oder Regeln für Aufgaben darstellen:** Zwischen Prozessaktivitäten können Beziehungen durch einzuhaltende oder zu prüfende Bedingungen näher beschrieben werden. Nicht alle Prozessaktivitäten können jederzeit für alle nachfolgenden Aktivitäten immer eindeutige Zwischenergebnisse herstellen. Zum Beispiel überweist der Kunde einen geringeren Betrag als den in der Rechnung bezeichneten Endbetrag. Eine mögliche Bedingung im Prozess könnte abfragen, ob die maximale Unterschreitung von 10 € gegeben ist. Damit erfolgt im Prozess immer eine Verzweigung in Abhängigkeit der möglichen Antworten (hier: ja, nein).
- ✓ **Materialtransformationen bewirken:** In einem Prozess können durch Prozessaktivitäten vorhandene materielle Inputs verändert werden. Werthaltig wird die Materialbearbeitung in einem Prozess dann, wenn Kunden bereit sind, mehr dafür zu bezahlen, als die Bearbeitung Ihr Unternehmen kostet. Beispiel: Lackierung eines Fahrzeugs in einer Fertigungsstraße eines Automobilherstellers.
- ✓ **Informationstransformationen bewirken:** Durch Anreichern von Informationen in einem Prozess oder Hinzufügung weiterer Informationen können Prozessleistungen gleichfalls erbracht werden. Beispiel: Ein Aktienfondsmanager gibt nach Auswerten von Börseninformationen dem Kunden wertsteigernde Anlageempfehlungen.
- ✓ **Anwendungsbereiche kennen:** Viele Prozesse finden mit den notwendigen Aktivitäten nur unternehmensintern statt. Andere werden in Zusammenarbeit mit externen Partnern oder sogar überwiegend extern erbracht und zugeliefert.
- ✓ **Wiederholbarkeit als fundamentale Prozesseigenschaft:** Prozesse zeichnen sich durch einen bestimmten Wiederholungsgrad in einem konkreten Zeitfenster aus. Damit unterscheiden sie sich grundlegend von einmaligen Aufgaben, die damit eher Projektcharakter haben. Ein Planungsprozess findet zwar eher selten statt (jährlich oder quartalsweise), ist aber durchaus als Standardfolge von Prozessaktivitäten beschreib- und steuerbar. Die Bearbeitung von Serviceanrufen im Callcenter in sechsstelliger Höhe je Monat hat hingegen eine sehr hohe Wiederholungsfrequenz.

## *Das Begriffspotpourri – Prozesse mal von allen Seiten betrachtet*

Jetzt ist es höchste Zeit, dass Sie die wichtigsten Begriffe des Projektmanagements kennenlernen. Im Anhang finden Sie ein Glossar mit weiteren Begriffen, aber hier schon mal die wichtigsten im Überblick:

## Prozesse allgemein



Ein *Prozess* besteht aus einer wiederkehrenden Abfolge von verbundenen Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen. Analog findet man dazu auch oftmals den synonymen Begriff *Geschäftsprozess*. Darunter wird die Erbringung von wesentlichen Leistungen verstanden, die von Kunden gekauft werden können.



In einem *Prozessmodell* werden alle im Unternehmen erforderlichen Prozesse überschneidungsfrei und lückenlos strukturiert. In der Regel erfolgt zusätzlich eine Unterscheidung nach *Prozessarten* (etwa *Leistungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse*). Zur besseren Übersichtlichkeit ist auch eine hierarchische Unterteilung von Prozessen mit mehreren Ebenen bis hin zur Ebene der Aktivitäten notwendig.



Eine *Aufgabe oder Aktivität* stellt aus Prozesssicht die kleinste beschriebene, aber zusammenhängende Arbeitseinheit eines Prozesses dar. Alternativ wird in der Praxis hierfür auch die Bezeichnung *Arbeitsschritt* verwendet. Hinweise zur Gestaltung von Prozessaktivitäten werden insbesondere in Kapitel 5 gegeben.

Nach diesen allgemeinen Bemerkungen erläutere ich nun die wichtigsten Begriffe. Im Anhang finden Sie dann weitere Begriffe, die gleichfalls wichtig sind, aber im ersten Durchgang für ein Nachschlagen ausreichen.

## Prozesse managen

Auch für das Managen von Prozessen gibt es drei wichtige Begriffe, die Sie kennen sollten:



*Prozessmanagement* umfasst für alle im Unternehmen erforderlichen Prozesse die Festlegung von verbindlichen Zielen sowie die Ausrichtung der Prozessleistungen zur Erreichung dieser Ziele. Maßstab hierfür ist das Geschäftsmodell des Unternehmens. Dazu gehören auch die Festlegung von Verantwortlichkeiten und die Berücksichtigung von Prozessen in der eigentlichen Unternehmensstruktur. Zeitlich gesehen müssen Prozesse sowohl langfristig (strategisch) als auch kurzfristig (operativ) angesprochen werden. Mehr zum Management von Prozessen finden Sie insbesondere in den Teilen III bis V dieses Buches.



*Prozesscontrolling* ist eine wesentliche Komponente des Prozessmanagements und beinhaltet die Planung, Messung, Analyse und Optimierung von allen Prozessen des Prozessmodells. Damit wird eine aktive Steuerung von Prozessen als methodisches Instrument der Unternehmensführung angestrebt.



*Prozessorganisation* ist die Strukturierung des Unternehmens mit Fokus auf das Prozessmodell und die Schnittstellen der darin enthaltenen Prozesse. Das umfasst sowohl die Zuordnung der Verantwortlichkeiten als auch der Mitarbeiter in die Prozesssicht. Näheres dazu finden Sie in Teil V dieses Buches. Die Prozessorganisation ist also keine funktionsorientierte Strukturierung, bei der Verantwortungsbereiche nach zusammengefassten Einheiten von Spezialisten übernommen werden.

## Prozesswerte und -kultur

Die Beschreibung der Aktivitäten in Abläufen oder das Managen von Prozessen ist eine Sache. Zum Managen von Prozessen werden Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter, aber auch an Denkweisen, Handlungsgrundlagen und Maßstäbe zur Entscheidungsfindung gestellt. In diesem Zusammenhang spricht man bei Prozessmanagement auch von Prozesswerten oder der Prozesskultur in Unternehmen. Auch hierfür spielen drei Schlüsselwörter eine wichtige Rolle:



*Prozessprinzipien* dienen zur methodischen oder inhaltlichen Beschreibung und Gestaltung von Prozessen sowie deren Steuerung. Wenn Sie konkreten Prozessprinzipien folgen, ist das Resultat eine umfassende Prozessorientierung im Unternehmen. Beispiel: Durch die Anwendung des Pull-Prinzips darf ein Prozess erst dann starten, wenn ein Auftrag erteilt wurde. Die wesentlichen Prozessprinzipien werden in Kapitel 21 vorgestellt.



*Prozessorientierung* hat den Anspruch, in allen Tätigkeiten, Abläufen und Organisationsaufgaben systematisch Prozessmanagement in Anwendung zu bringen. Kennzeichnend dafür ist eine konsequente und stetige Denkweise in Kunden-Lieferanten-Beziehungen, welche Anforderungen bestehen und welche Tätigkeiten einen zahlungskonformen Mehrwert für den Kunden darstellen. Diese Grundeinstellung gilt sowohl für externe als auch interne Prozessbeziehungen. Dadurch wird im Kern unternehmerisches Denken aller Mitarbeiter durch eine konsequente Prozessorientierung angestrebt. Hierzu gehört ebenfalls die Ausrichtung aller Führungs- und Steuerungssysteme im Unternehmen hin zu einer durchgängigen Prozessorientierung (Beispiel: Zielinstrumente beschreiben und verfolgen Prozessziele und nicht Ziele einer funktionalen Sichtweise).



Unter einer *Prozesskultur* versteht man Prinzipien der Prozessorientierung, die die im Unternehmen vorhandenen Werte, Denkmuster und Handlungsanweisungen durchgängig ansprechen, berücksichtigen und eine Veränderung in diese Richtung bewirken. Das umfasst unter anderem die Ausprägung der Kommunikationskultur, das Denken in Teams und den Grad der Veränderungsbereitschaft. Beispiel: Eine offene Kommunikationskultur als Bestandteil der beschriebenen Prozesskultur führt dazu, dass bei den Prozessbeteiligten eine hohe Motivation besteht, neue Ideen oder Verbesserungspotenziale für die relevanten Prozesse anzugehen.

## Von der Quelle bis ins Meer – Workflowmanagement

Hauptziel und damit allgemeine Anforderung in Unternehmen ist es, alle Prozessaktivitäten und Prozesse möglichst effizient auszuführen. Damit ist insbesondere ein möglichst reibungsloser Durch- oder Ablauf von Prozessen gemeint. Laufen sie nicht reibungslos, sind oft Arbeitsunterbrechungen, -wiederholungen und Fehler bei der Arbeit die Folge. Meist entstehen durch solche Störungen weitere Probleme wie längere Anlauf- oder Einarbeitungszeiten.

Die Herausforderung im Unternehmen besteht also darin, wie diese möglichst unterbrechungs- und fehlerfreien Abläufe erreicht werden können.



Da Sie Unterbrechungen oder Wiederholungen vermeiden wollen, sollten Ihre Prozesse also möglichst automatisiert ablaufen. Das nennt man *Management des Arbeitsflusses* oder auf Neudeutsch *Workflow*.

Zielsetzung ist also die weitestgehend automatisierte Bearbeitung oder effizient organisierte Bearbeitung von Abläufen.

Als Bild kann man sich das ruhige, aber zielorientierte Fließen aller Prozessaktivitäten von der Quelle (Input) bis zum Meer (Output) vorstellen. Dazu gehört auch die Unterstützung der Prozessausführung durch IT-Anwendungen. Ohne den Einsatz leistungsfähiger Software können viele Prozessarbeiten nicht mehr effizient erbracht werden.

Die Optimierung und Gestaltung von Arbeitsflüssen kann aus drei Blickwinkeln erfolgen, die auch für das Managen von Prozessen relevant sind und geordnet einbezogen werden müssen:

- ✓ Prozesssicht
- ✓ Managementsicht
- ✓ IT-technische Sicht

### ***Arbeitsfluss aus Prozesssicht***

Die Ablaufoptimierung aus Prozesssicht umfasst die eigentliche Arbeitssicht und deren Ausführung. Dazu gehören im Wesentlichen:

- ✓ Zeitliche Optimierung der einzelnen Prozessaktivitäten zueinander
- ✓ Zweckmäßige und vollständige Strukturierung der erforderlichen Aufgaben in einem Prozess
- ✓ Die eigentlichen Aufgaben sind eindeutig beschrieben und zugeordnet.
- ✓ Alle Aufgaben im Unternehmen sind hinsichtlich Inhalten und zeitlichen Anforderungen im Sinne eines optimalen Arbeitsflusses in Prozessen strukturiert.

Alle benötigten Informationen sind in allen Prozessaktivitäten bei Bedarf verfügbar.

### ***Arbeitsfluss aus Managementsicht***

Aus Managementsicht sollte ein Prozess im Arbeitsfluss optimal gesteuert werden:

- ✓ Alles beim ersten Mal – beinhaltet die Fehlervermeidung oder Qualitätsoptimierung und hat als Ziel, keine Wiederholungen erbringen zu müssen.
- ✓ Alles fokussiert – keine Unterbrechungen
- ✓ Alle Entscheidungssituationen klar definiert – keine Handlungslücken

- ✓ Alles eindeutig zugeordnet – keine Verantwortungs- oder Bearbeitungslücken oder Verantwortungsüberschneidungen
- ✓ Alle Ziele eindeutig – für alle Prozesse oder konkrete Prozessleistungserbringung sind Ziele und damit die Anforderungen transparent.

### ***Arbeitsfluss aus IT-technischer Sicht***

Praktisch kein Prozess kann heutzutage mehr ohne IT-Unterstützung effizient umgesetzt werden. In fast allen Unternehmen sind IT-Anwendungen zur Bearbeitung von Aktivitäten im großen Umfang im Einsatz. Dazu gehören zentrale, für alle Mitarbeiter verbindliche IT-Anwendungen (zum Beispiel für Buchhaltung) als auch dezentrale für einzelne Aufgabenschwerpunkte (zum Beispiel Vertriebsbearbeitungsanwendung).

Da in der Vergangenheit die überwiegende Anzahl dieser Anwendungen ohne konkreten Bezug zu Prozessen stand, sind sie oftmals ungeeignet, Prozesse weitestgehend zu automatisieren.

In den letzten Jahren haben daher IT-Anbieter Softwareanwendungen entwickelt, die das Automatisieren von Prozessen oder Prozessaktivitäten mit IT-Unterstützung als Zielsetzung verfolgen. Näheres dazu können Sie in den Kapiteln 7 und 16 nachlesen.

### ***Selbst speisen oder gefüttert werden – Eigenfertigung oder Outsourcing?***

Wenn Sie sich konkret mit effizienten Prozessen beschäftigen, stellt sich auch die Frage, welche Leistungen Ihr Unternehmen mit welchen Prozessen erbringt. Alternativ könnten dafür auch externe Partner beauftragt werden. Die damit einhergehende Frage nach Eigenfertigung oder Outsourcing ist oft ein Kernanliegen im Markt, um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere in Prozessen mit einem hohen Anteil mitarbeiterbezogener Aktivitäten können in Hochlohnländern deutliche Wettbewerbsnachteile entstehen. Damit stellt sich die Frage, wie das Sourcing von menschlicher Arbeit über die Prozessorientierung erfolgreicher durchgeführt werden kann. Die Herausforderung besteht darin, im Hinblick auf das Prozessmodell die Prozesse zu finden, die wichtig sind für die eigene Wertschöpfung und Leistungserbringung im Unternehmen.

### ***Kundenanforderungen***

Die Analyse und die Erfüllung der Kundenanforderungen sind in der heutigen globalen Wettbewerbssituation eine große Herausforderung für viele Unternehmen.

Kunden erhalten Leistungen oft ohne konkretes Detailwissen darüber, welche Prozesse zuvor abgelaufen sind. Dies beinhaltet in vielen Fällen eine Kette von Prozessen miteinander verbundener Unternehmen.



Als *Wertkette* bezeichnet man eine Abfolge von unternehmensübergreifenden Prozessen, die zur Erfüllung der Kundenanforderungen als Endabnehmer beitragen. Wichtiges Kriterium ist auch die Zahlungsbereitschaft von Kunden für die erbrachten Leistungen in der Wertkette.

Welche Position nimmt Ihr Unternehmen innerhalb dieser Wertkette ein? Wie trägt es mit den eigenen Prozessen effizient zur Erzeugung von Werten bei?

In der Vergangenheit haben Unternehmen versucht, sich mit einem großen Anteil an der Wertkette beziehungsweise durch eine große Menge an Prozessen gut zu positionieren.



Die *Fertigungstiefe* beschreibt den Anteil der im eigenen Unternehmen erbrachten Leistungen im Verhältnis zum schließlich verkauften Produkt oder der Dienstleistung für Kunden.

Mit einer höheren Fertigungstiefe gehen Chancen wie auch Risiken einher. Positiv wird oft der am Markt entstehende größere Einfluss eingestuft, bis hin zur Durchsetzung eigener Zielsetzungen (zum Beispiel von Preisvorstellungen). Risiken bestehen andererseits in einer notwendigen Auslastung aller Ressourcen wie auch bei den entstehenden Kosten bei der Leistungsausführung. Spezialisierte Unternehmen erbringen die gleiche Leistung oft deutlich günstiger. Mit Blick aus der Prozesssicht entstehen dann zu hohe Prozesskosten. Seit vielen Jahren versuchen viele Unternehmen, durch eine Reduzierung der Fertigungstiefe den Anteil der eigenen Leistungen zu verringern. Die Frage ist dann, mit welchem Prozessmodell ein Unternehmen die eigenen Leistungen mit der damit festgelegten Fertigungstiefe wettbewerbsfähig erbringt.

Wenn Sie überlegen, welche Leistungen Sie selbst erbringen und welche Sie von Externen erbringen lassen, sollten Sie folgende Aspekte bedenken:

- ✓ **Steigerung der variablen Kosten:** Alle Leistungen, die direkt vom eigenen Unternehmen erbracht werden, verringern die Kostenbeweglichkeit. Extern bezogene Leistungen sind je nach Auftragsmenge variabel in den Kosten.
- ✓ **Verminderung des Bestandsrisikos versus Verfügbarkeit von externen Leistungen:** Bei einem Fremdbezug von Leistungen sinkt das eigene Bestandsrisiko. Lieferungen können prozessoptimal bei Prozessausführung bereitgestellt werden. Diesem Ansatz entspricht das *Just-in-time-Konzept*. Andererseits besteht das Risiko der Nichtverfügbarkeit von Leistungen in Zeiten hoher Auslastung von Lieferanten und damit auch der Reduzierung der eigenen Leistungsfähigkeit.
- ✓ **Ausmaß der Steuerungskomplexität:** Je höher die Anzahl der externen Partner, desto höher sind die Anforderungen an die eigenen Koordinationsfähigkeiten. In den Prozessen sind daher hohe Aufwendungen für eine gemeinsame Leistungserbringung einzuplanen.
- ✓ **Steuerung der externen Abhängigkeit:** Je kleiner die Anzahl der Partner, desto größer wird in der Regel die Abhängigkeit an die Verfügbarkeit von externen Leistungen. In Industrieunternehmen werden dazu zum Beispiel Systempartnerschaften aufgebaut, die ganze Leistungspakete fertig zuliefern.

- ✓ **Bestimmung der Prozesskompetenzen:** Je nach Positionierung in der Wertkette wird eher Integrationskompetenz zur Erzeugung der Kundenprodukte oder auch Spezial-Know-how zur Herstellung von Teilleistungen notwendig. Wenn Kunden schlüsselfertige Leistungen angeboten werden (zum Beispiel ein direkt nach Fertigstellung nutzbarer Flughafen) ist ein hohes Integrationswissen erforderlich. Das Ausnehmen einer Sand- oder Kiesgrube ist hingegen eher eine durch geringe Prozesskompetenzen gekennzeichnete Leistung.

Die Beantwortung dieser Fragen ist Aufgabe des strategischen Führungsprozesses aller Unternehmen.

## **Kompetenzen**

Zum Prozessmanagement gehört es also auch zu klären, was Ihr Unternehmen als Leistung erbringen soll beziehungsweise welche Kompetenzen, das heißt Kenntnisse oder Erfahrungen, dafür vorhanden sein müssen. Ein traditioneller Hersteller von Stahlprodukten kann durchaus zur Entscheidung kommen, zukünftig Reisen oder transportlogistische Leistungen anzubieten und auch noch seinen Namen zu ändern (Preussag zu TUI). Auch wenn ein solch radikaler Wandel nicht alltäglich ist, unterliegt die Frage nach den notwendigen Kompetenzen einem stetigen Fragezeichen. Diese Fragen stellen sich dabei:

- ✓ **Kompetenzen:** Was muss ein Unternehmen angesichts von sich ständig ändernden Kundenanforderungen heute und morgen leisten können? Welche Prozesse sind durch die Kundenanforderungen angesprochen?
- ✓ **Kernkompetenzen:** Was müssen Sie nachhaltig besser können, was nicht direkt von Wettbewerbern kopierbar ist beziehungsweise dem eigenen Unternehmen einen stetigen Vorsprung gibt? In welchen Prozessen sind diese Kernkompetenzen vorhanden und müssen zukünftig sichergestellt werden?
- ✓ **Identifizieren von notwendigen Kompetenzen:** Wie werden alle notwendigen Kompetenzen zur Erfüllung der zukünftigen Kundenanforderungen systematisch gefunden?
- ✓ **Check der eigenen Kompetenzen:** Wie werden die vorhandenen Kompetenzen im Vergleich zu den notwendigen Kompetenzen einer wettbewerbsfähigen Leistungserstellung regelmäßig überprüft?
- ✓ **Aktivitäten zur Kompetenzsteuerung:** Wie schafft es Ihr Unternehmen, geplante Aktivitäten zur heutigen und zukünftigen Abdeckung von Kompetenzen effizient und zielgerichtet durchzuführen? Welche Prozesse sind von diesen Aktivitäten in einer sinnvollen Reihenfolge betroffen?

## **Eigenfertigung vs. Fremdbezug – Auswahlkriterien**

Anhand eines kleinen Beispiels wollen wir uns einmal anschauen, welche Leistungen selbst erbracht und welche von anderen Unternehmen bezogen werden. Stellen Sie sich einmal vor, Sie wollten einen neuen Eissalon eröffnen und erfolgreich betreiben. In Abbildung 1.2 sehen Sie die Zulieferer des Eisverkäufers.

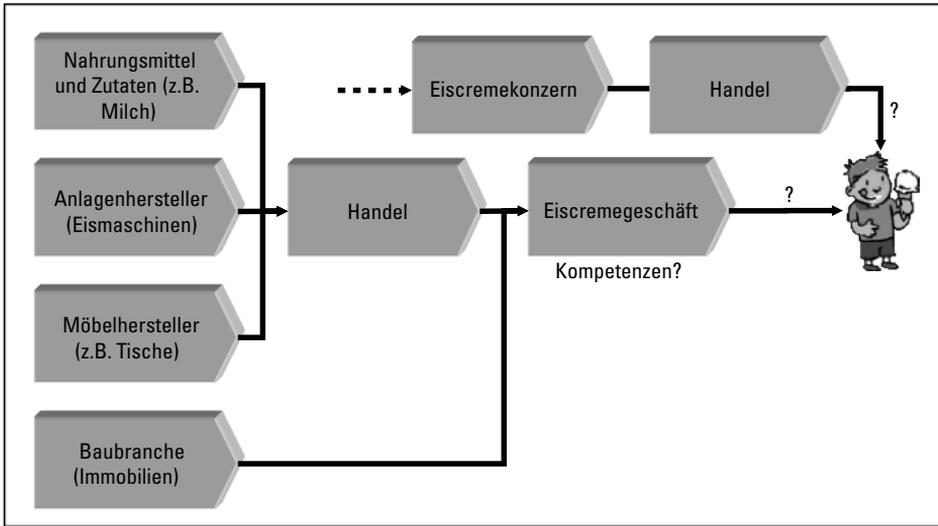


Abbildung 1.2: Welche Kompetenzen verbleiben beim Eissalonbesitzer, welche bei externen Zulieferern?

Im Rahmen der Wertkette benötigt Ihr Eissalon viele Vorleistungen von anderen Unternehmen, bevor Ihre eigenen viel gepriesenen Künste bei der Eisherstellung und Ihr angeborenes Verkaufstalent zum Tragen kommen können. Dazu gehört die Herstellung aller notwendigen Zutaten, da Sie sicherlich keine eigenen Zitronenbäume bewirtschaften möchten, um damit Ihre eigene Zitroneneiscreme anbieten zu können. Authentisch, aber sicher unwirtschaftlich. In der weitaus überwiegenden Anzahl der Eissalons wird der Einkauf von Zutaten, aber auch von Geschäftsmöbeln über Handelspartner erfolgen.

Natürlich müssen Sie auch die Konkurrenz im Auge behalten. Das können natürlich Wettbewerber mit einem gleichen Wettbewerbsansatz sein wie die bereits existierende Eisdielen-Ecke weiter oder wie auch in Abbildung 1.2 angedeutet Unternehmen mit einem anderen Geschäftsmodell (zum Beispiel Eiscremekonzerne). All diese Aspekte spielen bei der Analyse der Kompetenz eine Rolle. Beispiele für Kompetenzen des Eiscremegeschäfts sind:

- ✓ Entwicklung neuer saisonspezifischer Eiscremesorten
- ✓ Herstellen von Eiscreme
- ✓ Entwicklung von Verkaufsmodellen von Eiscreme (zum Beispiel stationär versus mobil)

Bei der Entscheidung, ob Sie die Herstellung der Eiscreme selbst übernehmen oder auslagern wollen, kann Ihnen die folgende Kriterienliste helfen:

- ✓ **Qualitätsanforderungen an die Leistungserstellung:** Stimmt die Produktgüte oder Leistungsqualität des Lieferanten mit den Kundenanforderungen überein?
- ✓ **Zeitliche Anforderungen an die Zulieferung:** Stehen die benötigten Mengen je Produkt immer rechtzeitig zur Verfügung?

- ✓ **Wirtschaftlichkeit/Kosten:** Bestehen umfassende wirtschaftliche Vorteile durch den Produkt- oder Leistungsbezug?
- ✓ **Flexibilität:** Wie schnell können neue Anforderungen an die Produkte beziehungsweise Prozesse geändert werden und zu welchen Kosten?
- ✓ **Zusammenarbeit und Vertragsschließung:** Wie können Sie die Leistungserbringung sinnvoll kontrollieren und die eigenen Zielsetzungen nachhaltig erreichen? Welche Art von Verträgen müssen Sie mit dem Partner abschließen? Welche Laufzeit und welche Kündigungsfristen sollten dabei eingehalten werden?
- ✓ **Kompetenzübertragung:** Verliert Ihr Unternehmen durch Übertragung von Kompetenzen an den Vertragspartner an Einfluss in der Wertkette?

Besonders folgende Aspekte sollten Sie bei einer Übertragung von Prozessen an Partner/Lieferanten regeln und beachten:

- ✓ **Genauere Beschreibung des Leistungsumfangs:** Dies kann die Auslagerung von einzelnen Prozessaktivitäten oder von ganzen Prozessen umfassen (zum Beispiel Entwicklung von zwei neuen Eiscremesorten je Saison). Dabei müssen Sie den Prozessteil, den Sie auslagern wollen, ebenso beachten wie die Prozessteile, die Sie in Eigenleistung erbringen wollen.
- ✓ **Festlegen der Prozessart:** Dazu können einerseits Aktivitäten zur direkten Leistungserbringung oder zur Unterstützung von anderen Prozessleistungen zählen (zum Beispiel Auslagerung der Lohn- und Gehaltsabrechnung).
- ✓ **Steuerung im Rahmen des Prozessmodells:** Egal ob in Eigenleistung oder durch Marktpartner – Prozessleistungen müssen aus Gesamtsicht des Unternehmens gesteuert werden. Beispiel: Produktentwicklungen durch externe Partner müssen gemäß der vereinbarten Zeitziele für die Vermarktung mit den geforderten Merkmalen zur Verfügung stehen.



Grundsätzliche Empfehlung: Prozesse oder Prozessaktivitäten mit strategischer Bedeutung für das Unternehmen nicht auslagern, sondern möglichst selbst durchführen. Eine Ausnahme besteht hier nur bei grober Unwirtschaftlichkeit.