

SUSANNE KOCH

Einführung in das Management von Geschäftsprozessen

Six Sigma, Kaizen und TQM

 Springer

Einführung in das Management von Geschäftsprozessen

Susanne Koch

Einführung in das Management von Geschäftsprozessen

Six Sigma, Kaizen und TQM

 Springer

Prof. Dr. Susanne Koch
FH Frankfurt
FB 3 Wirtschaft und Recht
Nibelungenplatz 1, 60318 Frankfurt
Deutschland
sukoch@dek3.fh-frankfurt.de

ISBN 978-3-642-01120-7 e-ISBN 978-3-642-01121-4

DOI 10.1007/978-3-642-01121-4

Springer Heidelberg Dordrecht London New York

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

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2011

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Einbandentwurf: WMXDesign GmbH, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media (www.springer.com)

Inhalt

1	Definitionen der wichtigsten Begriffe	1
1.1	„Prozess“ und „Geschäftsprozess“	1
1.1.1	Klassifizierung von Prozessen	5
1.1.2	Unterscheidung von Prozessen nach der Ausführung	8
1.2	Geschäftsprozessmanagement	10
1.2.1	Konzeption und Ziele	10
1.2.2	Organisatorische Einbindung des GPM	11
1.2.3	Rollen im Geschäftsprozessmanagement	15
1.2.4	Bedeutung des Geschäftsprozessmanagements	19
1.3	Qualität und Qualitätsmanagement	22
1.3.1	Definition und Abgrenzung des Qualitätsbegriffs	22
1.3.2	Einbindung der Prozesse in das Qualitätsmanagement	23
1.3.3	Qualitätsmanagement und Qualitätsmanagementsysteme	24
1.3.4	Qualitätsnormen	26
1.3.5	Der Begriff „Kunde“ im Qualitätsmanagement	36
1.3.6	Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements	38
1.3.7	Qualitätscontrolling	42
1.3.8	Grenzen des Prozessmanagements zur Qualitätssteigerung	44
2	Methoden des Prozessmanagements	47
2.1	Prozessmodellierung	47
2.1.1	Ziele der Prozessmodellierung	47
2.1.2	Grundsätze der Prozessmodellierung	48
2.1.3	Dokumentationsmöglichkeiten von Prozessen	51
2.2	Prozesserhebung und -analyse	64
2.2.1	Istaufnahme von Prozessen	64
2.2.2	Analyse der Istmodelle	74
2.3	Erarbeitung des Sollprozesses	90
2.3.1	Ziele der Sollmodellierung	90
2.3.2	Vorbereitung der Sollmodellierung	91

- 2.3.3 Erarbeitung der Sollmodelle 92
- 2.3.4 Bewertung der Sollmodelle 95
- 2.4 Umsetzen der Sollmodelle 104
 - 2.4.1 Umsetzung und Einführung der neuen Prozesse 104
 - 2.4.2 Projektmarketing und -kommunikation 108
 - 2.4.3 Einbezug der Mitarbeiter 111

3 Qualitätsmanagementmethoden zur nachhaltigen

- Prozessoptimierung** 115
- 3.1 Einführende Grundlagen 115
 - 3.1.1 Unterscheidung der Ansätze 115
 - 3.1.2 Methoden der Prozesserneuerung und -verbesserung 116
 - 3.1.3 PDCA-Zyklus 118
- 3.2 Business Reengineering 120
 - 3.2.1 Konzeption und Entwicklung 120
 - 3.2.2 Ziele und Wirkungsweisen 122
 - 3.2.3 Umsetzung 123
 - 3.2.4 Zusammenfassende Bewertung 125
- 3.3 Kaizen 126
 - 3.3.1 Kaizen als Führungsphilosophie 126
 - 3.3.2 Reduzierung von Verschwendung 127
 - 3.3.3 Die Entstehung von Kaizen 130
 - 3.3.4 Einfluss von Kaizen auf Lean Production 130
 - 3.3.5 Modernes Kaizen-Verständnis und Lean Management 132
 - 3.3.6 Vergleich zwischen westlichem und japanischem Verbesserungsansatz 133
 - 3.3.7 Teambildung 134
 - 3.3.8 Chancen und Grenzen 135
- 3.4 Werkzeuge 136
 - 3.4.1 Einordnung der Qualitätswerkzeuge 136
 - 3.4.2 Managementwerkzeuge 142
- 3.5 Total Cycle Time (TCT) 144
 - 3.5.1 Grundlagen und Ziele 144
 - 3.5.2 TCT-Vorgehen 145
 - 3.5.3 Werkzeuge und Rollen 146
 - 3.5.4 Kombination von TCT mit anderen Methoden 148
- 3.6 Six Sigma 148
 - 3.6.1 Begriffsbestimmung und Entwicklung 148
 - 3.6.2 Ziele und Konzept 151
 - 3.6.3 Mathematische Grundlagen 152
 - 3.6.4 Elemente von Six Sigma 154
 - 3.6.5 Phasenmodelle 155
 - 3.6.6 Werkzeuge im Rahmen von Design for Six Sigma 171

3.6.7	Die Six Sigma Organisation	173
3.6.8	Six Sigma als Instrument zur Prozessoptimierung	175
3.6.9	Die Zukunft von Six Sigma	183
4	Total Quality Management	185
4.1	Historische Entwicklung	185
4.2	Konzepte des Total Quality Managements	187
4.2.1	Grundlagen	187
4.2.2	Das 14 Punkte Programm nach Deming	188
4.2.3	Weiterentwicklungen des Konzeptes von Deming	189
4.2.4	Lean Six Sigma	190
4.2.5	European Foundation for Quality Management (EFQM)	191
4.2.6	Abgrenzung TQM und DIN ISO Normung	195
4.3	Ziele des Total Quality Managements	197
4.4	Dimensionen des Total Quality Managements	199
4.4.1	Kundenorientierung	199
4.4.2	Mitarbeiterorientierung	200
4.4.3	Prozessorientierung	203
4.4.4	Führungssysteme	204
4.5	Umsetzung von Total Quality Management im Unternehmen	205
4.5.1	Gründe für die Einführung von Total Quality Management	205
4.5.2	Erfolgsfaktoren für eine TQM-Einführung	208
Anhang	221
A.1	Metaplantchnik	221
A.1.1	Kurzbeschreibung	221
A.1.2	Vorgehen/Durchführung	221
A.2	Brainstorming	223
A.2.1	Einleitung	223
A.2.2	Aufbau der Methode	223
A.2.3	Grenzen der Methode	224
A.2.4	verwandte Methoden	225
A.3	Morphologischer Kasten	226
A.3.1	Einleitung	226
A.3.2	Vorgehensweise	226
A.3.3	Bewertung	227
A.4	Six Sigma Toolbox	227
A.4.1	Die sieben Designwerkzeuge	228
A.4.2	Die sieben Statistikwerkzeuge	229
A.4.3	Die sieben Projektwerkzeuge	231
A.4.4	Die sieben Schlankheitswerkzeuge	232

A.4.5	Die sieben Kundenwerkzeuge	235
A.4.6	Die sieben Quality Controlwerkzeuge	244
A.4.7	Die sieben Managementwerkzeuge	247
Literatur	251

Kapitel 1

Definitionen der wichtigsten Begriffe

85 Prozent der Gründe für das Versagen, Kundenerwartungen gerecht zu werden, sind auf Mängel in Systemen und Prozessen zurückzuführen, weniger auf die Mitarbeiter. Die Rolle des Managements ist es, den Prozess zu verändern, nicht den Mitarbeiter

(Vgl. Deming 1986, S. 67)

1.1 „Prozess“ und „Geschäftsprozess“

Der Begriff „Prozess“ lässt sich auf das lateinische „processus“ zurückführen und kann mit „Fortgang oder Verlauf“ übersetzt werden. Im Kontext der jeweiligen wissenschaftlichen Disziplin (Organisationstheorie, Wirtschaftsinformatik, Managementlehre usw.) wird der Begriff „Prozess“ sehr unterschiedlich definiert. Auch hat sich bislang keine einheitliche Sichtweise des betriebswirtschaftlichen Prozessbegriffs herausgebildet¹.

In der Literatur werden die beiden Begriffe „Prozess“ und „Geschäftsprozess“ häufig synonym verwendet². Allerdings stellen Geschäftsprozesse eine Untermenge der betrieblichen Prozesse dar³. Unter einem Geschäftsprozess (=„Leistungsprozess“, „Kernprozess“ oder „Unternehmensprozess“⁴) wird die funktionsüberschreitende Abfolge von wertschöpfenden Tätigkeiten im Unternehmen verstanden, die zur Erreichung der Organisations- oder Unternehmensziele dienen⁵. Damit unterscheiden sich Geschäftsprozesse von anderen betrieblichen Prozessen durch ihre

¹ Vgl. Zellner (2003, S. 41).

² Vgl. Saatkamp (2002, S. 63).

³ Vgl. Turowski (1996, S. 211).

⁴ Vgl. Turowski (1996, S. 211).

⁵ Vgl. z. B. Staud (2006, S. 5).

unmittelbare Ausrichtung auf die Stiftung von Kundennutzen und ihren Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens⁶.

Die folgende Tab. 1.1 gibt eine Übersicht ausgewählter Prozess (P)- und Geschäftsprozess (GP)-Definitionen⁷.

Weitgehende Einigkeit besteht bei den meisten der oben genannten Autoren dahingehend, dass ein Prozess eine Abfolge von Aktivitäten bzw. Aufgaben ist, die zeitlich und logisch auf einander aufbauen, und die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objektes notwendig sind⁸. Ein solches Objekt wird aufgrund seiner zentralen Bedeutung für den Prozess als prozessprägendes Objekt bezeichnet. Beispielsweise wird der Prozess der Rechnungsprüfung durch das Objekt der Rechnung oder die Bestellung geprägt.

Darüber hinaus stimmen die Autoren darin überein, dass jeder Prozess Leistungen von (Prozess-)Lieferanten bezieht (Input) und seinerseits wiederum Leistungen an (Prozess-)Kunden abgibt (Output). Der Unterschied zum Geschäftsprozess liegt in dessen Beitrag zum Unternehmenserfolg und seinen Schnittstellen zu den Marktteilnehmern bzw. Partnern des Unternehmens (z. B. Kreditvergabe einer Bank an Kunden)⁹.

Die folgende Abb. 1.1 zeigt die Grundstruktur eines Geschäftsprozesses mit seinen spezifischen Merkmalen.

Die Ablauflogik des Geschäftsprozesses und damit der einzelnen Teilprozesse (F1 bis F5) wird durch vorgegebene Regeln, den so genannten Business Rules bestimmt. Durch den Geschäftsprozess werden bestimmte Einsatzgüter (materieller oder immaterieller Input, z. B. Informationen) kombiniert und in Arbeitsergebnisse (Leistungen/Output) umgewandelt. Der Prozess transformiert also einen genau definierten Anfangszustand in einen oder mehrere Endzustände. Die somit für die Kunden erzeugten Leistungen, wie Produkte oder Dienstleistungen, bilden damit das Ergebnis eines Prozesses. Unter Kunden sind also alle Personen oder Organisationseinheiten zu verstehen, die Leistungen vom Prozess empfangen. Sie können sowohl intern als auch extern sein. Da ein Geschäftsprozess definitionsgemäß wertschöpfend sein muss, erbringt er einen Nutzen oder Mehrwert für den Kunden¹⁰.

Dabei beeinflussen sowohl unternehmensinterne (z. B. Ziele des Unternehmens) als auch unternehmensexterne Faktoren (z. B. Umweltbedingungen, gesetzliche Vorgaben) den Prozess. Die an dem Prozessablauf beteiligten Einsatzmittel, wie z. B. beteiligte Personen, werden durch Informationstechnologien unterstützt. Das definierte Startereignis eines Prozesses wird als „Trigger“ bezeichnet (s. Abb. 1.1).

⁶ Vgl. Zellner (2003, S. 41).

⁷ Vgl. Zellner (2003, S. 42 f.) und Fischermanns (2006, S. 12).

⁸ Vgl. Becker et al. (2005, S. 6).

⁹ Vgl. Zellner (2003, S. 44).

¹⁰ Vgl. Hirzel (2005, S. 15).

Tab. 1.1 Übersicht ausgewählter Prozess (P)- und Geschäftsprozess (GP)-Definitionen

Autor	Definition	Typ
Harrington (1991)	„(. . .) any activity or group of activities that takes an input, adds value to it, and provides an output to an internal or external customer.“	P
Davenport (1993, S. 5)	„A process is (. . .) a specific ordering of work activities across time and place, with a beginning, an end, and clearly identified inputs and outputs: a structure for action.“	P
Turowski (1996, S. 211) in Anlehnung an Rosemann (1996)	„Ein Prozess (. . .) wird verstanden als die zeitliche und sachlogische Abfolge von Funktionen, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind.“	P
Österle (1995, S. 62/63)	„Ein Prozess ist eine Menge von Aufgaben, die in einer vorgegebenen Ablauffolge zu erledigen sind und durch Applikationen der Informationstechnik unterstützt werden. Seine Wertschöpfung besteht aus Leistungen an Prozesskunden.“	P
In Anlehnung an Becker und Vossen (1996, S. 19)	Ein betrieblicher Prozess stellt die inhaltlich abgeschlossene, raumzeitliche und sachlogische Abfolge der Aktivitäten dar, die zur durchgängigen Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts (z. B. Bestellung, Rechnung, Kundenauftrag, Ware etc.) ausgeführt werden.	P
Hess (1996, S. 13)	„Prozess (. . .) als Subsystem der Ablauforganisation, dessen Elemente Aufgaben, Aufgabenträger und Sachmittel und dessen Beziehungen die Ablaufrelationen zwischen diesen Elementen sind.“	P
Schwickert und Fischer (1996)	„Der Prozess ist eine logisch zusammenhängende Kette von Teilprozessen, die auf das Erreichen eines bestimmten Zieles ausgerichtet sind. Ausgelöst durch ein definiertes Ereignis wird ein Input durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter unter Beachtung bestimmter Regeln und der verschiedenen unternehmensinternen und -externen Faktoren zu einem Output transformiert.“	P
Rüegg-Stürm (2000, S. 30)	„Unter einem Prozess verstehen wir eine Menge (oder ein System) von Aufgaben, die in einer mehr oder weniger standardmäßig vorgegebenen Abfolge zu erledigen sind (Aufgabenkette) und dabei durch ein Informationssystem maßgeblich unterstützt werden können.“	P
DIN ISO 9000:2000 (2000) Kap. 3.4.1	Unter einem Prozess versteht man „. . . einen Satz von in Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt.“	P
Fischermanns (2006, S. 12)	Ein Prozess hat ein definiertes Startereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen	P

Tab. 1.1 (Fortsetzung)

Autor	Definition	Typ
von Eiff und Ziegenbein (2003)	„Ein Geschäftsprozess definiert sich als ein am Kerngeschäft orientierter Arbeits-, Informations- und Entscheidungsprozess mit einem für den Unternehmenserfolg relevanten Ergebnis.“	GP
Hammer und Champy (1994)	„We define a process as a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value for the customer.“	GP
Siegle (1994)	„Geschäftsprozesse sind betriebliche Abläufe, die zur Leistungserstellung und vermarktung eines Produktes oder einer Dienstleistung vollzogen werden müssen.“	GP

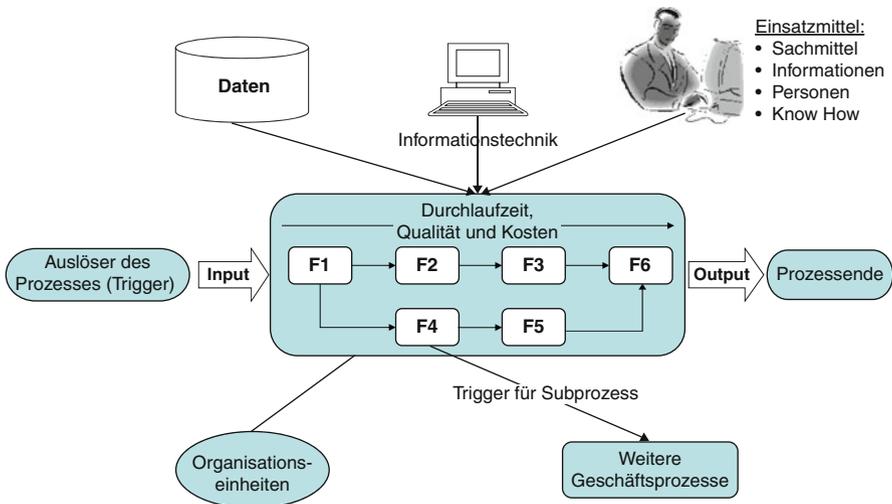


Abb. 1.1 Grundstruktur eines Geschäftsprozesses. (In Anlehnung an Schwickert und Fischer (1996, S. 6))

Die Abwicklung logischer Folgebeziehungen stellt den eigentlichen Kern des Geschäftsprozesses dar¹¹. Sie macht die Besonderheit der prozessorganisatorischen Gestaltung aus und definiert den Leistungsumfang sowie die spezifischen Ausprägungen prozessorganisatorischer Techniken. Dabei steht die Erledigung bestimmter

¹¹ Vgl. Fischermanns (2006, S. 16).

festgelegter Aufgaben im Mittelpunkt, zu deren Erfüllung Informationen benötigt werden. Die Informationen können dabei das Ergebnis von Arbeitsschritten sein. Bei logischen Folgebeziehungen handelt es sich um sachlich bedingte Reihenfolgen von Aufgaben. Prozesse und Aufgaben finden zu bestimmten Zeiten, an verschiedenen Orten und in unterschiedlichen Mengen statt. Hier sind zeitliche, räumliche und quantitative Dimensionen von Geschäftsprozessen angesprochen¹².

Schlussendlich ist der Prozess den für die Realisation benötigten Organisationseinheiten zuzuordnen¹³.

Für die folgenden Ausführungen werden nachstehende Aspekte eines Prozesses herangezogen:

Ein Prozess besteht aus mehreren – in einer bestimmten Ablauffolge auszuführenden Aufgaben, die zielorientiert einen Input in einen mehrwertbehafteten Output umwandeln. Diese Ergebnisse eines Prozesses können anderen Prozessen zur Verfügung gestellt werden oder wiederum Folgeprozesse auslösen.

Wenn die Bearbeitung eines Objektes von einer organisatorischen Einheit (z. B. Abteilung) in eine andere organisatorische Einheit übergeht, spricht man von Prozessschnittstellen. Diese können unternehmensintern sein, z. B. beim Übergang eines Kundenauftrags von der Auftragsannahme zur Fertigung, oder unternehmensübergreifend, z. B. bei der Abwicklung eines Transportauftrages zwischen dem Versandbereich des Unternehmens und dem Transportdienstleister.

1.1.1 Klassifizierung von Prozessen

Nach der Erläuterung des Begriffes „Prozess“ werden nun unterschiedliche Arten von Prozessen (=Prozesstypen) betrachtet. Diese Differenzierung ist erforderlich, da die verschiedenen Prozesstypen eine jeweils eigene Beachtung durch das Management, unterschiedliche IT-Unterstützung und unterschiedliche geschäftliche Konsequenzen fordern¹⁴. Die diversen Prozesstypen zu erkennen und zu klassifizieren ist eine wichtige Voraussetzung, um spezifische Prozesse für Analysen, Bewertungen und Redesign-Maßnahmen abzugrenzen. Von der Vielzahl der in der Literatur zu findenden Klassifikationskriterien werden beispielhaft die Ansätze von Davenport/Shot, Porter und Österle dargestellt¹⁵.

Nach Davenport und Short (1990, S. 18–22) lassen sich Prozesse anhand von drei Kriterien unterteilen:

- a) Unterschiedliche Organisationseinheiten, die an dem Geschäftsprozess beteiligt sind, führen zu:

¹² Vgl. Fischermanns (2006, S. 18).

¹³ Vgl. hierzu Schwickert und Fischer (1996, S. 3–11).

¹⁴ Vgl. Hess (1996, S. 167).

¹⁵ Einen umfassenden Überblick der Ansätze gibt Zellner (2003, S. 60 ff.).

- Unternehmensübergreifenden Geschäftsprozessen. Diese laufen zwischen zwei oder mehreren Prozessen ab, wobei der Input bzw. Output eine Unternehmensgrenze überschreitet. Beispiel hierfür ist der Beschaffungsprozess, an dem Lieferant und Kunde beteiligt sind.
- Funktionsübergreifende Geschäftsprozesse. Diese finden innerhalb eines Unternehmens aber zwischen verschiedenen betrieblichen Funktionseinheiten statt. Der Input bzw. Output wird unternehmensintern verwendet. Beispiel hierfür ist der Produktentwicklungsprozess, an dem die Funktionen Entwicklung und Marketing beteiligt sind.
- Stellenübergreifende Geschäftsprozesse. Diese finden innerhalb eines Unternehmensbereichs oder einer Gruppe statt. Beispiel hierfür ist der Personalentwicklungsprozess an dem der Mitarbeiter und der Vorgesetzte beteiligt sind.

b) Art des Objektes, das innerhalb des Prozesses transformiert wird:

- Durch materielle Geschäftsprozesse wird ein physisches Objekt geschaffen oder verändert. Dazu gehören innerbetriebliche Transportprozesse oder der Fertigungsprozess.
- Immaterielle Geschäftsprozesse schaffen oder verändern Informationsobjekte. Durch diese Prozesse werden Informationsverarbeitungsaufgaben wahrgenommen, die auf den Unternehmenszweck hin ausgerichtet sind und zu seiner Realisierung beitragen. Beispiel hierfür ist der Strategieentwicklungsprozess. Häufig ist eine eindeutige Zuordnung zu einer dieser beiden Kategorien nicht möglich, da jeder materielle Prozess von einem Informationsfluss begleitet wird¹⁶.

c) Art der Tätigkeiten, die innerhalb des Prozesses ausgeführt werden:

- Operative Geschäftsprozesse sind direkt auf das Unternehmensziel ausgerichtet. Beispiel hierfür ist der Rechnungsstellungsprozess.
- Steuerungsprozesse koordinieren die Ressourcen zur Durchführung der operativen Prozesse und sind daher nur indirekt an der Zielerreichung beteiligt. Beispiel hierfür ist der Budgetierungsprozess.

Porter (2000) unterscheidet zwischen primären und unterstützenden Aktivitäten. Die Primäraktivitäten sind im weitesten Sinne Kernprozessen eines Unternehmens. Die unterstützenden Aktivitäten entsprechen den Unterstützungsprozessen, welche die Kernprozesse aufrechterhalten¹⁷.

Abbildung 1.2 zeigt das Grundmodell der Wertkette. Die Primäraktivitäten leisten einen direkten wertschöpfenden Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Dazu gehören nach dem Grundmodell Eingangslogistik (=Beschaffungslogistik), Operationen (=Produktion), Marketing und Vertrieb, Ausgangslogistik (=Distribution) sowie Kundendienst. Unterstützungsaktivitäten liefern

¹⁶ Vgl. Schwicker und Fischer (1996, S. 13).

¹⁷ Vgl. Zellner (2003, S. 61).



Abb. 1.2 Wertkette nach Porter. (Vgl. Porter 2000, S. 66)

einen indirekten Beitrag zur Erstellung eines Produktes oder einer Dienstleistung. Im Grundmodell sind das Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung der im Unternehmen benötigten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe. Die Wertkette eines Unternehmens ist eng mit den Wertketten der Lieferanten und Abnehmer verknüpft.

Österle (1995) unterscheidet drei Prozesstypen¹⁸:

- a) Leistungsprozesse dienen der Herstellung und dem Vertrieb der Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens. Dazu gehören alle Prozesse, die von der Bedürfniserkennung bis hin zur Bedürfnisbefriedigung des Kunden geleistet werden und damit wertschöpfende Leistungen für externe Empfänger (Prozesskunden) erbringen.
- b) Unterstützungsprozesse dienen dem Aufbau und der Pflege von Ressourcen zur Leistungsherstellung (z. B. Wartungs- und Instandhaltungsprozesse). Den Leistungsprozessen werden interne Leistungen bereitgestellt.
- c) Führungsprozesse auf strategischer und operativer Ebene umfassen die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung der Prozessarchitektur.

In Abb. 1.3 ist der Zusammenhang dieser unterschiedlichen Prozesstypen graphisch dargestellt.

Alle Ansätze stimmen darin überein, dass sich Prozesse in Leistungs- oder Kernprozesse zur Umsetzung der betrieblichen Zielsetzung und in Unterstützungs- oder Supportprozesse zur Unterstützung dieser Leistungsprozesse einteilen lassen.

¹⁸ Vgl. Österle (1995, S. 130), Zellner (2003, S. 61).