

Sandra Reinmuth  
Sophie Christel Voß

# Die 120 besten Checklisten zum Prozessmanagement

- Prozessanalyse und -steuerung
- Kommunikation und Projektmarketing
- Prozesscontrolling und Balanced Scorecard



# 1 Was bedeutet Prozessmanagement?

## 1.1 Grundbegriffe

Begriffe wie Geschäftsprozesse, Geschäftsprozessneugestaltung oder Wertschöpfungskette finden sich in vielen Beschreibungen zum Thema »Prozessmanagement«. Doch was steckt dahinter?

Jedes Unternehmen besitzt ein Organigramm. Es demonstriert den Aufbau einer Firma oder einer Abteilung. Was die Darstellung nicht zeigt, sind die Qualität und die Reihenfolge der Arbeitsprozesse. Um diese aufzuzeigen, ist eine Prozessbeschreibung notwendig. Diese illustriert in einer Grafik mit Erläuterungen die Arbeitsprozesse.

Die Begriffe »Prozess« und »Ablauf« werden in diesem Buch synonym gebraucht. Die abstrakte Darstellung eines Prozesses, der die Tätigkeiten in der Reihenfolge ihrer Bearbeitung aufzeigt, dient zunächst der Übersicht. Im nächsten Schritt lässt sich der Ablauf verbessern, indem Tätigkeiten zusammengefasst oder anders geordnet werden. Werden Prozesse auf diese Art gesteuert oder geplant, spricht man von Prozessmodellierung. Prozessmanagement beinhaltet die Erfassung, Planung, Steuerung, Verbesserung und Dokumentation von Abläufen.

Die Abläufe in einem Unternehmen erfüllen einen ganz bestimmten Zweck. Je nach Größe und Branche gibt es, abhängig von den Unternehmenszielen, unterschiedliche Prozesse. Trotzdem folgen Geschäftsabläufe einer bestimmten Struktur. Alle Prozesse haben im Allgemeinen einen Auslöser, eine Folge von Handlungen und Schritten sowie ein Ergebnis und erfüllen einen Zweck.

Auf höchster Ebene lässt sich dies anhand einer Wertschöpfungskette darstellen, die die Kernprozesse des Unternehmens beschreibt. Der Begriff »Wertschöpfungskette« (im Englischen »Supply-Chain«) impliziert, dass in jeder Stufe der Leistungserstellung ein Mehrwert für den Kunden geschaffen wird. In dem betriebswirtschaftlichen Modell von Michael E. Porter<sup>2</sup> werden Lieferanten und Abnehmer in die Betrachtung mit eingeschlossen. Die Wertschöpfungskette lässt sich grafisch folgendermaßen darstellen:

---

<sup>2</sup> Vgl. Wettbewerbsvorteile (2000)

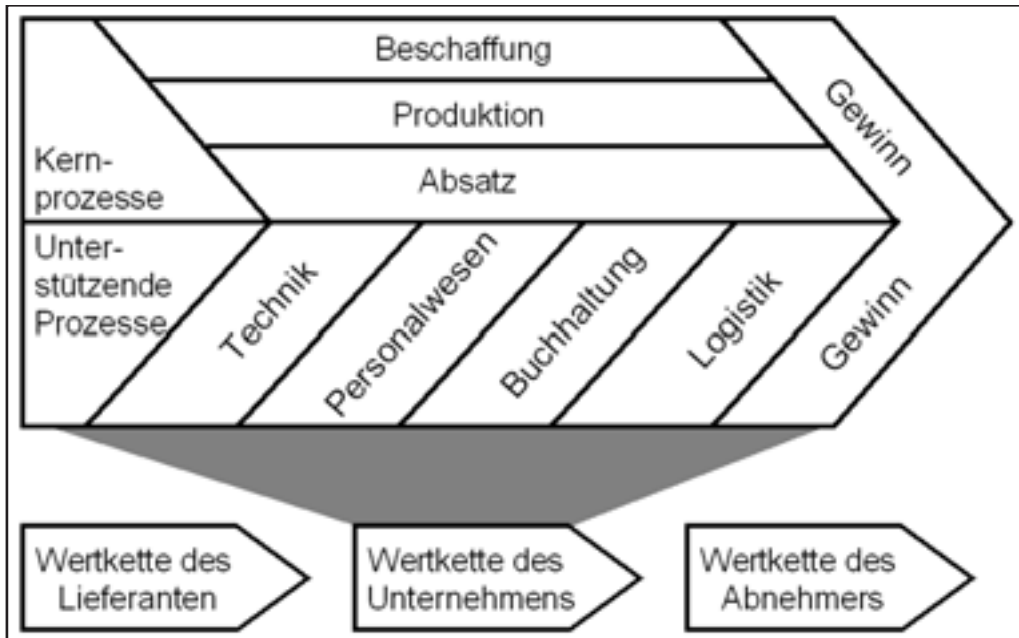


Abbildung: Das Unternehmen in der Darstellung als Wertschöpfungskette<sup>3</sup>

Die unternehmensinterne Sicht unterscheidet Kernprozesse und unterstützende Prozesse. Ein grober Ablaufprozess für einen Produktionsbetrieb ist beispielsweise Beschaffung – Fertigung – Absatz. Neben den Kernprozessen existieren Unterstützungsfunktionen, die alle Abteilungen des Unternehmens unterstützen. Beispiele hierfür sind die Buchhaltung, das Personalwesen, die Logistik oder Technik.

Die Geschäftsprozessneugestaltung (im Englischen: »Business Process Reengineering«) wurde von Michael E. Hammer und James Champy<sup>4</sup> beschrieben. Sie forderten die Unternehmen auf, die Effizienz durch fundamentales Umdenken und radikales Neugestalten des Unternehmens oder seiner wesentlichen Geschäftsprozesse zu steigern. Diese These löste bei ihrer Veröffentlichung große Kontroversen aus.

## 1.2 Wirtschaftliche, flexible, sichere und nachhaltige Prozesse

Prozesse sollen wirtschaftlich, flexibel, sicher und nachhaltig sein. Was heißt das?

**Die Wirtschaftlichkeit** von Abläufen ist gegeben, wenn das Ergebnis des Prozesses mehr Wert ist als die Summe seiner Teile. Das deckt sich mit dem Ansatz der

<sup>3</sup> Vgl. ebenda

<sup>4</sup> Vgl. Business Reengineering (1995)

Wertschöpfungskette. Die **Flexibilität** eines Prozesses drückt sich darin aus, wie schnell Änderungen vorgenommen werden. Oft sind Anpassungen notwendig, da sich die Wettbewerbsbedingungen geändert haben und der Produktionsbetrieb umgestellt werden muss. Die **Sicherheit** eines Prozesses kann entweder die Investitionssicherheit oder die Qualität des Prozesses beinhalten. Da die Informations- und Kommunikationstechnik die Prozesse im Unternehmen unterstützt, wird diese wie jede andere Investitionsentscheidung auch für die Prozesse beurteilt. Eine Grundlage für Qualitätssicherheit ist, dass die Prozesse dokumentiert sind sowie dass das Risiko für Fehler oder Ausfall minimiert wird (zum Beispiel in der chemischen Industrie). Auch die prozessorientierten Normen DIN EN ISO 9000:2000 ff. widmen sich der Qualitätssicherheit. Die Qualitätsnormen beinhalten die Einführung von Qualitätsmaßnahmen sowohl im produzierenden Gewerbe als auch in Dienstleistungsunternehmen und erfüllen damit die Forderung der Kunden nach sicheren Prozessen. Die **Nachhaltigkeit** schließlich sagt über einen Prozess aus, dass er eine gewisse Stabilität, Verlässlichkeit und Wiederholbarkeit hat.

### 1.3 Die Bedeutung der Technik für Geschäftsprozesse

Wird von Ablaufprozessen gesprochen, spielt der Einsatz von Technik eine zunehmend wichtige Rolle.

Die Standardisierung und Automatisierung von Abläufen nimmt zu. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik ist heute in keinem Unternehmen mehr wegzudenken. Mit technischer Unterstützung können Verantwortlichkeiten und Entscheidungen gesteuert, Produktionswege und Qualität überwacht werden.

Beispiele für den Einsatz von Technik zur Prozessunterstützung sind:

1. Rechnungswesen und Personalwirtschaft: In fast allen Unternehmen unterstützen IT-basierte Lösungen die Buchhaltung sowie die Lohn- und Gehaltsabrechnung. Dabei wird die Verarbeitung entweder hausintern oder nach außen vergeben.
2. Warenwirtschaftssystem: Informationsverarbeitende Prozesslösungen werden für den Einkauf, die Logistik oder das Auftragsmanagement eingesetzt. Je nach Branche kommen Standardlösungen in Frage. Individuallösungen werden intern oder mit externer Hilfe entwickelt und umgesetzt.
3. Kundenmanagement: Werden Kundenbedürfnisse zeitnah und zielgerichtet durch intelligente Kommunikationstechnik und Kundenverwaltungssysteme bearbeitet, verschafft es dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil.

In vielen Abteilungen hat die Technik einen wichtigen Stellenwert. Binden Sie daher bei der Prozessgestaltung sowie bei geplanten Ablaufveränderungen frühzeitig die Informations- und Kommunikationsabteilung ein, damit die Technik den Prozess unterstützt und nicht umgekehrt. Ebenfalls empfiehlt es sich, die Mitarbei-

ter frühzeitig in die neue Verarbeitung der Prozesse mit informationsverarbeitenden Systemen zu integrieren. Binden Sie sie aktiv in den Veränderungsprozess ein und schulen Sie sie rechtzeitig für die neuen Anforderungen.

## 1.4 Prozesse anpassen oder radikal ändern?

Sind unsere Strukturen und Abläufe noch zeitgemäß und sinnvoll? Diese Frage sollte sich jedes Unternehmen in regelmäßigen Abständen stellen. Es macht aber keinen Sinn, das Rad immer gleich neu erfinden zu wollen.

Eine radikale Änderung der Unternehmensprozesse ist selten zu empfehlen. Untersuchen Sie daher immer zunächst, ob nicht eine Verbesserung der bestehenden Prozesse sinnvoller ist. Häufig führt beispielsweise eine neue Geschäftsführung einen anderen Führungsstil sowie einen anderen Verarbeitungsprozess ein. In dem Fall sollen »alte Zöpfe abgeschnitten« werden; doch oft werden dadurch funktionierende Einheiten gestört oder zerstört. Bei so einem Kurswechsel sind das mittlere Management und die Mitarbeiter am meisten betroffen, denn durch das neue Wertesystem werden Unsicherheit und Angst verbreitet, wenn der Personalbereich und die Geschäftsführung nicht entsprechend gegensteuern.

Auch ein revolutionärer Ansatz kann sinnvoll sein, zum Beispiel wenn der bestehende Standort nicht mehr die Anforderungen an die Unternehmensprozesse erfüllt. Anpassungen an Kunden- und Marktbedürfnisse erfordern häufig neue Verfahren und Technologien. Oft ist der Bau eines neuen Standorts die einzige Lösung für den Fortbestand des Unternehmens. Mit einem neuen Standort lassen sich auch neue, zukunftsweisende Prozesse einführen.

## 1.5 Prozesse optimieren

So viel Beständigkeit wie möglich, so wenig Veränderung wie nötig. Diesen Grundsatz sollten Sie bei einer Prozessoptimierung immer im Hinterkopf behalten. Wägen Sie genau ab, welche Änderungen notwendig und sinnvoll sind und welche Anpassungen zum aktuellen Zeitpunkt zu viel Unruhe in das Unternehmen bringen. Das Hinausschieben notwendiger Korrekturen führt bei den betroffenen Mitarbeitern zu Enttäuschung und Frustration, insbesondere wenn die Arbeitslast und damit die Wahrscheinlichkeit für Fehler steigen. Im Gegensatz dazu können ständige Verbesserungen im laufenden Prozess zu Fehlern in anderen Produktionsschritten führen, da durch den aktuellen Lösungsdruck der Überblick verloren geht.

Prozesse sollten immer vor Veränderungen untersucht und dokumentiert werden, damit sie wiederholbar sind. Nur im dokumentierten Zustand können die Auswirkungen von Veränderungen vorhergesagt werden. Die Dokumentation von

Prozessen dient zudem dazu, dass sich einzelne Mitarbeiter nicht sogenanntes »Expertenwissen« aneignen. Dieses Verhalten mag zwar kurzfristig den Arbeitsplatz der Person sichern, doch was geschieht im Fall von Urlaub oder Krankheit? Solche Konstellationen gefährden die Beschäftigung weiterer Mitarbeiter.

Sollen Prozesse verändert werden, gibt es verschiedene Möglichkeiten eines Anfangs:

1. Es sind zunächst die Prozesse zu untersuchen, in denen es die meisten Reklamationen gibt oder sich viele Mitarbeiter über die Arbeitslast beschweren. Nachdem die Ursache geklärt und behoben ist, ist der neue oder geänderte Prozess einzuführen. Was in wenigen Sätzen gesagt ist, dauert in der Praxis natürlich länger und bedarf vieler kleiner Arbeitsschritte.
2. Eine andere Herangehensweise ist, mit dem Prozess zu beginnen, der zu den Kernprozessen des Unternehmens zählt und von dem eine Verbesserung in alle anderen Abteilungen und Prozesse hineinreicht.
3. Wieder eine andere Lösung ist, mit unterstützenden Prozessen zu beginnen, denn sie haben Pilotcharakter. Über die Unternehmenskommunikation lassen sich Erfahrungen und Erfolge veröffentlichen. Die Zahl der Mitarbeiter, die mit der neuen Methode vertraut ist, ist ebenfalls wichtig. Mit einer »Politik der kleinen Schritte« können die Prozesse nach einer vorgenommenen Priorisierung verändert und verbessert werden.

Egal für welche Vorgehensweise Sie sich entscheiden: Wichtig ist, dass Sie den Ansatz vertreten und für die Gründe einstehen.

In der Außensicht eines Unternehmens können die wirtschaftlichen Beziehungen zu Lieferanten, Kunden und weiteren Netzwerkteilnehmern wie Verbänden, Kammern und Vereinen verbessert werden. Gesetzliche Rahmenbedingungen haben unter Umständen Auswirkungen auf interne Prozesse. Bestimmte Dienstleistungen können einen Wettbewerbsvorteil mit sich bringen, um neue Kunden zu gewinnen und bestehende Kunden zu halten. Die Automobilindustrie hat gezeigt, wie Produktionsprozesse durch die zeitnahe Lieferung von Halbfertigprodukten Kosten und Zeit sparen.

Veränderung und Wandel können eine Reaktion auf den nationalen oder internationalen Wettbewerb sein. Der Anspruch ist, Dienstleistungen und Produkte kostenoptimal in guter Qualität anzubieten. Ein Unternehmen hat wirtschaftlichen Erfolg, wenn die Bedürfnisse der Kunden und deren Erwartungen erfüllt werden.

Schließlich ist es wichtig, die Mitarbeiter zu schulen, damit sie die Prozesse verstehen und selber verbessern können. Binden Sie die Mitarbeiter in die Verbesserungsmaßnahmen ein. Lehren Sie sie die Grundlagen und Methoden, damit sie selbstständig Verbesserungen erkennen und einführen. Viele Maßnahmen setzen nicht nur eine geänderte Arbeitsweise, sondern auch ein anderes Verhalten voraus. Werden die Gründe für den Wandel verstanden und nachvollzogen, lassen sich Änderungen und Neuerungen eher umsetzen. Auch der Wandel ist ein Prozess, der einer Begleitung bedarf. Sie müssen die notwendige Unterstützung leisten und prüfen, ob die erwarteten Ergebnisse erreicht werden.