



e**BUSINESS**LOTSE

INFOBÜRO FÜR UNTERNEHMEN

SCHLESWIG-HOLSTEIN

SUPPLY CHAIN & LOGISTICS



ERSTER Leitfaden

Prozessmanagement Grundlagen und Begriffe

Stephan Hofmann, M.A.

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Prozessmanagement – Stellschraube des Unternehmenserfolgs

Die Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und Leistungsflexibilitäten von Unternehmen sind in den vergangenen zwanzig Jahren rasant gestiegen. Der Markteintritt von Unternehmen aus Schwellenländern, die Etablierung von neuen Märkten, sich schnell verändernde Geschäftsmodelle und Technologien und vor allem der Einzug von Informations- und Kommunikationstechnologien in die Märkte haben dazu geführt, dass **heutzutage nur diejenigen Unternehmen erfolgreich sind, die den größten Nutzen für Ihre Kunden auf wirtschaftlichste Weise schaffen.**

Es gilt, die **Unternehmensprozesse auf die Anforderungen der Kunden und Geschäftspartner sowie auf die eigenen Unternehmensziele auszurichten.** Ein gelungenes Prozessmanagement ist Voraussetzung, um den heutigen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden. Damit wird **Prozessmanagement zur wesentlichen Stellschraube für den heutigen und zukünftigen Unternehmenserfolg.**

Genau hier setzt dieser ERSTE Leitfaden zum Prozessmanagement im Rahmen des Projekts „eBusiness-Lotse Schleswig-Holstein“ an. Dieses Projekt wird getragen von der Fachhochschule Flensburg, der Wirtschaftsagentur Neumünster GmbH sowie der Wirtschaftsförderungs- und Technologietransfer Schleswig-Holstein GmbH und wird gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie.

Inhalt und Zielgruppe

Dieser Leitfaden zeigt die Bedeutung von Prozessmanagement in Unternehmen auf und stellt grundlegende Begriffe und Konzepte des Prozessmanagements vor.

Der Leitfaden richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus operativen

Unternehmensbereichen sowie aus der Unternehmensleitung.

Das Ziel ist die Gewinnung von Transparenz über grundlegende Konzepte im Prozessmanagement, um dadurch eine effektive und effiziente Ausrichtung der Leistungserstellung in Unternehmen zu fördern.

Dieser Leitfaden bildet eine Gesamtheit mit weiteren Leitfäden und Checklisten zur Umsetzung von Prozessmanagementkonzepten in Unternehmen sowie ab Frühjahr 2014 angebotenen Informationskursen.



Grundlegende Begriffe und Konzepte im Prozessmanagement

Die Vielzahl der zur Zeit im Markt angebotenen Konzepte und Werkzeuge zum Prozessmanagement sowie die zahlreichen Unterstützungsangebote von Beratungsunternehmen machen es erforderlich, den Verantwortlichen in Unternehmen im ersten Schritt die verwendeten Begriffe und Konzepte zu erläutern.

-ende sowie eindeutig identifizierten Eingangs- und Ausgangsleistungen. Alternativ kann ein Prozess als eine Sammlung von Aktivitäten definiert werden, die aus einer oder mehreren Eingangsleistungen eine Ausgangsleistung erstellt und die **für den Kunden von Wert** ist.

Aktivität

Die grundlegende Einheit im Prozessmanagement ist die Aktivität. Sie stellt einen **Arbeitsschritt zur Leistungserstellung** dar, beispielsweise das Erfassen einer Versandnummer oder das Transportieren einer Palette.

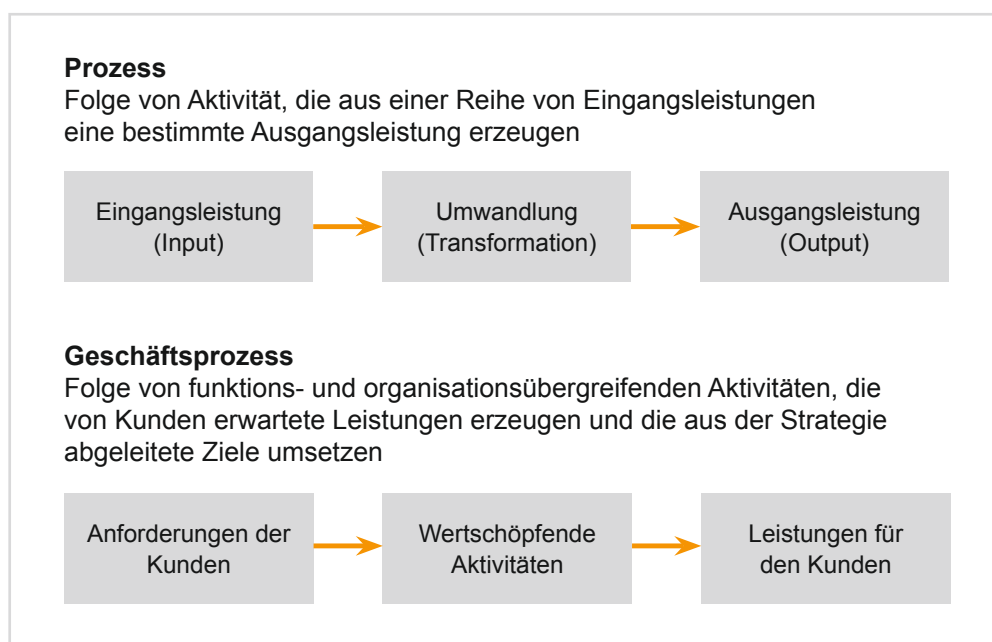
Ein Prozess ist beispielsweise der Wareneingang, bestehend aus den Aktivitäten der Erfassung einer Versandnummer, der Mengen- und Qualitätskontrolle einer Sendung, des Transportierens von Paletten in das Lager und der Einlagerung dieser Paletten. Eingangsleistungen können bestehen aus menschlicher Arbeitsleistung, materiellen und immateriellen Betriebsmitteln sowie Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen.

Prozess

Mehrere Aktivitäten bilden einen Prozess. Ein Prozess kann beschrieben werden als eine **spezielle Reihenfolge von Aktivitäten mit Zeit- und Ortsbezug, einem eindeutigen Prozessanfang und**

Bei der Prozessgestaltung sind nicht wertschöpfende und nicht notwendige Aktivitäten in Prozessen zu vermeiden.

Abgrenzung Prozess und Geschäftsprozess



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schmelzer & Sesselmann 2010: 52

Prozessprägendes Objekt

Das **Objekt, auf das sich die Aktivitäten und der Prozess beziehen, wird als prozessprägendes Objekt** bezeichnet.

In dem genannten exemplarischen Wareneingangsprozess ist dies zunächst die Palette, es können jedoch weitere Objekte hinzukommen, wie die einzelnen Versandeinheiten auf einer Palette oder der Lieferschein. Die Identifikation des prozessprägenden Objektes wird umso wichtiger, je höher das Verständnis über einen Prozess sein muss. Zum Beispiel erfordern grobe Prozessdarstellungen eine weniger genaue Identifikation des prozessprägenden Objektes als konkrete Maßnahmen des Prozessmanagements, wie eine Prozesskostenrechnung oder Veränderungsmaßnahmen im Materialfluss.

Geschäftsprozesse

Im Zusammenhang mit dem Prozess ist die **Abgrenzung zu einem Geschäftsprozess** von Bedeutung. Ein Prozess kann, wie oben beschrieben, bereits aus einer Reihenfolge oder Sammlung von Aktivitäten bestehen. Die Ausgangsleistung eines Prozesses kann wiederum die Eingangsleistung für einen nachfolgenden Prozess darstellen. Bei einem Prozess spricht man von einer **Input-Output-Beziehung**. In einem Unternehmen ist somit eine Vielzahl von Prozessen zu finden, die horizontal oder vertikal in der Wertschöpfungskette miteinander verknüpft sind.

Ein Geschäftsprozess hingegen ist dadurch gekennzeichnet, dass er das zentrale Geschäftsfeld eines Unternehmens beschreibt und Schnittstellen zu Geschäftspartnern, wie Kunden oder Lieferanten, besitzt.

Bei einem Geschäftsprozess spricht man, wie dargestellt, daher von einer **Anforderungs-Leistungs-Beziehung**.

Der Begriff des **Geschäftsprozesses ist damit losgelöst von einer direkten Funktion im Unternehmen und ausgerichtet auf die Erfüllung von Kundenanforderungen**.

In dem genannten Beispiel könnten dies die Auftragsabwicklung der Lagerfertigung für ein Produktionsunternehmen oder die Auftragsabwicklung der Services für ein Dienstleistungsunternehmen sein. Der Kunde definiert die Anforderungen an das Produkt, die Dienstleistung oder eine Kombination aus beidem. Das Unternehmen erbringt diese Leistungen durch eine Vielzahl von Aktivitäten und Prozessen der jeweiligen Funktion und stellt sie dem Kunden zur Verfügung.



Verknüpfung von Aktivitäten, Prozessen und Geschäftsprozessen mit der Unternehmensstrategie

Die Ausgestaltung der Geschäftsprozesse wird neben den Kundenanforderungen durch die Strategie eines Unternehmens bestimmt.

Die **Strategie gibt vor, welche Leistungen dem Kunden angeboten werden, welche Geschäftsprozesse hierfür notwendig sind und vor allem wie diese Geschäftsprozesse ausgestaltet sind.**

Auf oberster strategischer Ebene können dies beispielsweise die allgemeinen strategischen Optionen wie Differenzierung, Kostenführerschaft oder Segmentierung (Nische) in Kombination mit einer der zuvor genannten Optionen sein.

Eine **Anpassung der Strategie hat somit direkten Einfluss auf die Gestaltung von Geschäftsprozessen, Prozessen und Aktivitäten.**

Ablauf- und Aufbauorganisation

Die Gesamtheit von Geschäftsprozessen, Prozessen und Aktivitäten wird als sogenannte Ablauforganisation eines Unternehmens bezeichnet.

Die Gesamtheit von organisatorischen Einheiten eines Unternehmens, wie Stellen, Abteilungen, Sparten und Funktionsbereichen, wird als Aufbauorganisation bezeichnet.

Trotz dieser Trennung in Ablauf- und Aufbauorganisation sollten **Aktivitäten, Prozesse, Stellen und konkrete Mitarbeiter im Prozessmanagement nicht voneinander losgelöst behandelt werden**, da die Ausführung eines Prozesses direkt von den Mitarbeitern und Stellen abhängt. Ursprünglich, das heißt bereits seit den 1930er-Jahren, waren Unternehmen nach Funktionen wie Marketing,

Vertrieb und Verkauf, Produktion, Logistik sowie Finanzen und Rechnungswesen gegliedert. Diese sogenannte Funktionsorientierung mit ihren vertikalen „Silos“ erwies sich jedoch im Zuge der Änderung der wettbewerblichen Rahmenbedingungen seit Ende der 1970er-Jahre als zunehmend ungeeignet. Bedingt durch stärkeren Wettbewerb und kürzere Produktlebenszyklen setzte sich die Erkenntnis durch, dass Prozesse und prozessprägende Objekte horizontal durch die verschiedenen Funktionsbereiche eines Unternehmens fließen sollten. Jedoch erst zusammen mit **einem verstärkten Einsatz von prozessorientierten IT-Unternehmenslösungen**, wie ERP-Systemen (Enterprise Resource Planning Systemen), führte dies dazu, dass die sogenannte **Prozessorientierung heutzutage als das überlegene Ablauf- und Aufbauorganisationsmodell** gilt.

Prozessorientierung ermöglicht, Geschäftsprozesse auf die Kundenanforderungen und die Unternehmensstrategie auszurichten.

Prozessmanagement

Das Prozessmanagement kann umfassend definiert werden als planende, umsetzende und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.

Es ist die **Aufgabe des Prozessmanagements zu gewährleisten, dass die Kundenanforderung und die strategischen Ziele erfüllt** werden. Die Aufgaben können unterteilt werden in die Prozesssteuerung, die Prozessorganisation, das Prozesscontrolling sowie die Prozessführung – siehe Abbildung auf Seite 6.

Die **Prozesssteuerung sorgt dafür, dass Prozesse ausgeführt werden.** Sie ist stark geprägt durch die Kultur im Unternehmen, das Verhalten der Mitarbeiter und deren Motivation sowie durch die interne Kommunikation.

Die **Prozessorganisation gestaltet die Geschäftsprozesse, Prozesse und Aktivitäten** und ordnet diese den verantwortlichen Organisationseinheiten wie Abteilungen, Rollen und Mitarbeitern zu.

Das **Prozesscontrolling plant basierend auf der Prozessorganisation die Prozessziele, kontrolliert die Prozessziele und verteilt diese Informationen** an die entsprechenden Adressaten im Unternehmen. Prozessziele sind zum Beispiel Vorgaben für Durchlaufzeiten oder Fehlerquoten.

Die **Prozessverbesserung dient der Erhöhung der Effektivität und Effizienz der Geschäftsprozesse und setzt geplante Maßnahmen zur Verbesserung um.** Dabei wird grundsätzlich zwischen der Prozessverbesserung durch kontinuierliche Leistungssteigerung und der radikalen Umgestaltung der Geschäftsprozesse unterschieden.

Die in der Praxis des Prozessmanagements angewandten Methoden und Managementkonzepte sind im Wesent-

lichen die Prozessmodellierung und -simulation, das Benchmarking, die Prozesskostenrechnung, der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KAIZEN/KVP), Six Sigma (6 σ), Lean Six Sigma, das Business Process Reengineering (BPR), das Lean Management sowie die Wertstromanalyse/Value Stream Mapping.

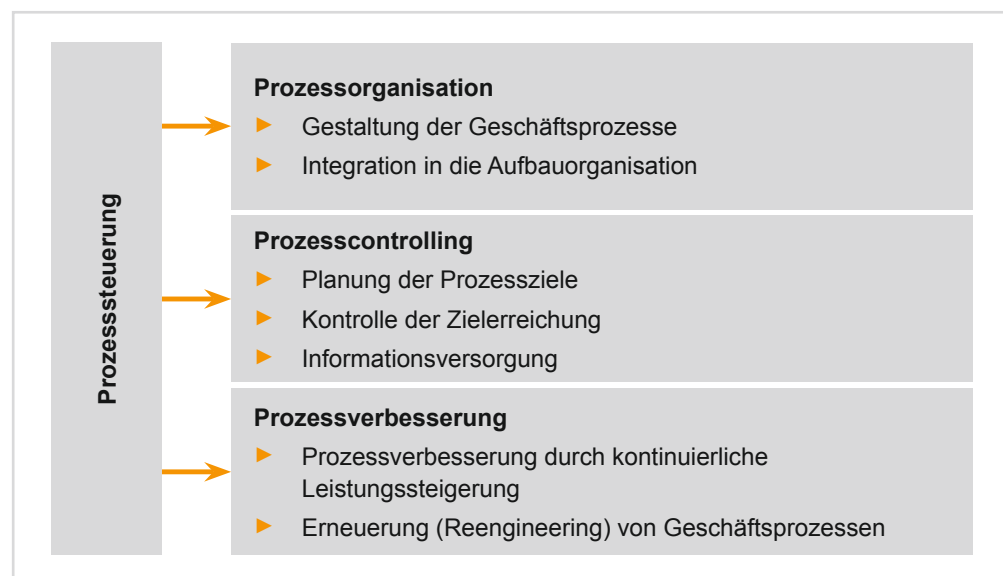
Unternehmensstrategie und Geschäftsprozesse bestimmen prozessunterstützende IT-Unternehmenslösungen

Der Einsatz von prozessunterstützenden IT-Unternehmenslösungen kann wesentlich zur Steigerung der Effektivität und Effizienz von Prozessen beitragen.

Zum einen sollte hierbei jedoch beachtet werden, dass der **Einsatz dieser Lösungen vorrangig als eine organisatorische und erst nachfolgend als eine technologische Aufgabe betrachtet werden sollte.** Die Anforderungen der Strategie und Geschäftsprozesse bestimmen die Gestaltung der IT-Unternehmenslösungen.

Zum anderen können heutige IT-Unternehmenslösungen zwar enorme Prozessverbesserungen ermöglichen, jedoch **erfordert dies eine sorgfältige Abstimmung mit der Strategie und den Geschäftsprozessen,** um einen langfristigen Unternehmenserfolg zu unterstützen.

Prozessmanagement



Quelle: Eigene Darstellung
in Anlehnung an Schmelzer &
Sesselmann 2010: 7-10

Warum ist das Prozessmanagement in der Praxis notwendig?

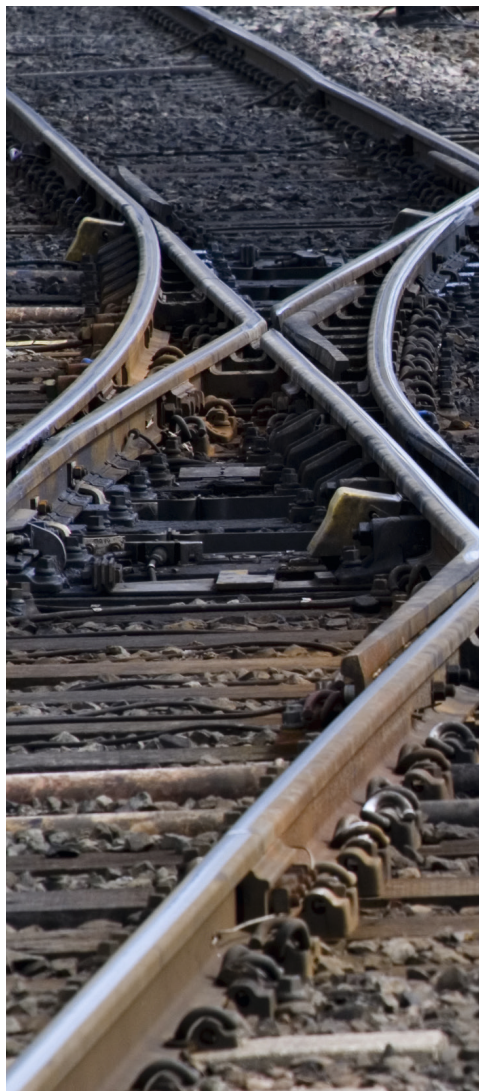
Dieser Leitfaden hat einen Überblick über grundlegende Begriffe und das Konzept des Prozessmanagements gegeben. Es wurde gezeigt, dass das Prozessmanagement eine zentrale Rolle im operativen Betrieb und der strategischen Ausrichtung von Unternehmen spielt und eine wesentliche Stellschraube für den Unternehmenserfolg darstellt.

Wenngleich sich die Geschäftsprozesse von Branche zu Branche und Unternehmen zu Unternehmen stark unterscheiden, lässt sich das Konzept des Prozessmanagements auf alle Unternehmen anwenden. Ausgenommen vielleicht Kleinst- und Kleinunternehmen, bei denen die qualitativen und quantitativen Personalkapazitäten natürliche Grenzen für ein gelebtes Prozessmanagement setzen.

Im Zuge der zunehmenden Unterstützung von Geschäftsprozessen durch IT wird sich die Notwendigkeit der Auseinandersetzung mit dem Prozessmanagement auf strategischer und operativer Unternehmensebene weiter verstärken. Ein aktives Prozessmanagement ist in der Unternehmenspraxis daher unbedingt notwendig und voranzutreiben.

Im Rahmen des Projektes „eBusiness-Lotse Schleswig-Holstein“ werden weitere Leitfäden und Checklisten sowie Präsenzveranstaltungen und Ein- und Zweiwocheninformativskurse (Onlinekurs mit Präsenz-Kick-off) hierzu folgen.

Weitere Informationen hierzu unter: www.ebusiness-lotse.sh



Wie geht es weiter?

Sind Sie gerne thematisch breit aufgestellt mit Hilfe von Büchern? Dann finden Sie hier weiterführende Informationen zum Prozessmanagement.

Becker, Jörg; Kahn, Dieter (2008): Der Prozess im Fokus. In: Jörg Becker, Martin Kugeler und Michael Rosemann (Hg.): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 6. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer, S. 3–16.

Becker, Jörg; Kugeler, Martin; Rosemann, Michael (Hg.) (2008): Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. 6. Aufl. Berlin [u.a.]: Springer.

Davenport, Thomas H. (1993): Process innovation. Reengineering work through information technology. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Gadatsch, Andreas (2012): Grundkurs Geschäftsprozess-Management. Methoden und Werkzeuge für die IT-Praxis: eine Einführung für Studenten und Praktiker. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Vieweg (Studium).

Gaitanides, Michael (1994): Processmanagement. Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering. München: Carl Hanser Verlag.

Leyking, Katrina (2010): Business Process Management Process follows Strategy — Plan, execute and control business processes aligned with corporate strategy. In: Information Management and Consulting Bd. 25, 2010, S. 62–69.

Monk, Ellen F.; Wagner, Bret J. (2009): Concepts in enterprise resource planning. 3. Aufl. Australia, Boston, Mass: Course Technology Cengage Learning.

Schmelzer, Hermann J.; Sesselmann, Wolfgang (2010): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen. 7. Aufl. München: Hanser, Carl.

Bevorzugen Sie komprimierte Informationen um aktuelle Themen für Ihr Unternehmen wirksam zu machen? Dann finden Sie hier weiterführende Informationsangebote zum Prozessmanagement (teilweise noch in Vorbereitung).

ZWEITER Leitfaden: Strategie – Die langfristige Perspektive auf Prozesse

ERSTE Checkliste: Prozessmanagement – Wie verbessere ich meine Geschäftsprozesse aus eigener Kraft?

ZWEITE Checkliste: Prozessmanagement – Wie verbessere ich meine Geschäftsprozesse mit externer Unterstützung?

Zweiwocheninformationskurs „Prozesse und Prozessmanagement“ (Onlinekurs mit Präsenz-Kick-off; berufsbegleitend)

Zweiwocheninformationskurs „IT-Unternehmenslösungen in der Supply Chain für kleine und mittlere Unternehmen“ (Onlinekurs mit Präsenz-Kick-off; berufsbegleitend)

Einwocheninformationskurs „Ersatzteillogistik“ (Onlinekurs mit Präsenz-Kick-off; berufsbegleitend)

Einwocheninformationskurs „Fulfilment“ (Onlinekurs mit Präsenz-Kick-off; berufsbegleitend)

Präsenzveranstaltungen: Geschäftsprozessmanagement – Zauberformel für Produktivität?

Aktuelle Informationen unter:
www.ebusiness-lotse.sh

Impressum

Autor, Herausgeber und Redaktion

Stephan Hofmann, M.A.
Wissenschaftlicher Mitarbeiter, „eBusiness-Lotse Schleswig-Holstein“
Fachhochschule Flensburg, Fachbereich Wirtschaft
stephan.hofmann@fh-flensburg.de

eBusiness-Lotse Schleswig-Holstein, Büro Flensburg
c/o Fachhochschule Flensburg
Kanzleistraße 91–93
24943 Flensburg

fl@ebusiness-lotse.sh
www.ebusiness-lotse.sh

Gestaltung

New Communication GmbH & Co. KG

Bildnachweis

www.istockphoto.com, Lusky

Version

07/2014