

Timo Füermann

Prozess- management

Kompaktes Wissen

Konkrete Umsetzung

Praktische Arbeitshilfen

HANSER

Füermann

Prozessmanagement

Timo Füermann

PROZESSMANAGEMENT

- Kompaktes Wissen
- Konkrete Umsetzung
- Praktische Arbeitshilfen

HANSER



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C014889

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2014 Carl Hanser Verlag München
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-43858-3
E-Book-ISBN 978-3-446-43768-5

Für Martina und meine Söhne Florian und Felix, die gemeinsam mit mir festgestellt haben, dass ein Buch zu schreiben doch mehr Zeit in Anspruch nimmt als gedacht.

Vorwort

Warum wurde dieses Buch auch noch geschrieben? Es gibt doch schon genug Veröffentlichungen über Prozessmanagement. Da wird klassifiziert, definiert und eingeteilt. Es wird zusammengefasst, beschrieben und aufgelistet, welcher andere Autor was bevorzugt oder welches Konzept er wie benennt. Auf vielen Seiten wird dargestellt, was gemacht werden müsste und wo es einen Zusammenhang mit anderen Konzepten gibt. Die meisten Beiträge haben eher den Charakter von Lehrbüchern und leisten nicht wirkliche Hilfestellung im Alltag. Es gibt wenig Praktisches!

Früher habe ich gedacht, dass es ausreichend ist, die generellen Prinzipien und theoretischen Hintergründe zu verstehen, und daraus kann man sich dann den Rest selbst herleiten. Heute weiß ich, dass ein langer Weg von der Theorie zur Praxis führt. Theoretisch wissen viele, wie man Ordnung hält, das Idealgewicht erreicht oder sich das Rauchen abgewöhnt, aber das reicht in den wenigsten Fällen aus. Zusätzlich bedarf es noch eines besonderen Anstoßes und ein paar Werkzeuge, die beschreiben, wie man konkret vorgeht. Es gibt etliche Fallgruben, in die man fallen kann, und viele Kleinigkeiten, die dafür verantwortlich sind, wenn dann doch nicht funktioniert, was sich in der Theorie so einfach angehört hat. Gerade ein Thema wie Prozessmanagement findet nicht in der Studierkammer statt, sondern jeder im Unternehmen soll mitmachen. Weil das so ist, müssen alle die Prinzipien verinnerlichen und es reicht eben nicht aus, dass ein Experte weiß, wie es geht. Wer die anderen überzeugen möchte, benötigt ein schlüssiges Gesamtkonzept vom ersten Schritt bis zum Ziel. Daher wird hier nicht nur ein Kochbuch geliefert, sondern die einzelnen Rezepte werden eingeordnet und kommentiert. Es gibt Vorschläge für ein Menü und den passenden Wein dazu. Eine kleine Warenkunde und die Erläuterung der gängigen Küchenwerkzeuge runden das Konzept ab.

Dieser Vergleich soll aber nicht als Theoriefeindlichkeit verstanden werden. Wie nämlich der einflussreiche Sozialpsychologe Kurt Lewin Anfang der 1950er-Jahre schon feststellte, ist nichts praktischer als eine gute Theorie. Diesen Satz kenne ich seit meiner Promotion in den 1990er-Jahren und wollte ihn schon immer mal irgendwo schreiben. Es hat etliche Jahre gedauert, doch jetzt ist es endlich so weit. Schon damals ging es um Prozessmanagement und das Thema befand sich gerade im Entstehen. Ich konnte natürlich nicht wissen, dass es sich so lange hält. Seitdem habe ich mich mit der Einführung des Prozessmanagements in der Praxis beschäftigt und die Zusammenhänge mit ande-

ren großen Themen wie Qualitätsmanagements, schlanke Produktion oder Six Sigma kennengelernt. Im Laufe der Jahre hat sich bei mir immer mehr die Überzeugung verfestigt, dass Prozessmanagement ein äußerst wertvolles Instrument ist, um ein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und Unwägbarkeiten erfolgreich zu meistern. Daher kann ich die Implementierung nur uneingeschränkt empfehlen. Dieses Werk zeigt Ihnen hierfür einen praktikablen Weg.

Ich wünsche Ihnen viel Freude bei der Lektüre und viel Erfolg bei der Umsetzung!

Timo Füermann, Haan im Frühjahr 2014

Inhalt

Mit E-Book PLUS*	XI
Einleitung	XIII
1 Was ist eigentlich ein Prozess?	1
1.1 Prozessdefinition	1
1.2 Prozessarten	4
1.3 Prozessorganisation	6
1.3.1 Die Organisationsform bestimmen	6
1.3.2 Den Wandel gestalten	13
2 Die Infrastruktur errichten	21
2.1 Die Mitspieler	23
2.1.1 Steuerkreis einberufen	23
2.1.2 Programmleiter bestimmen	25
2.1.3 Prozessbesitzer ernennen	26
2.1.4 Prozessteams bilden	30
2.2 Die Programmplanung	33
2.2.1 Leitbild festlegen	33
2.2.2 Zeitplan aufstellen	35
2.2.3 Planung der Ressourcen	39
2.2.4 Kommunikations- und Trainingsplanung	40
2.3 Prozesse identifizieren	43
2.4 Die Process Map erstellen	47
3 Prozesse beschreiben	49
3.1 Prozessdetails festlegen	51
3.2 Ablaufdiagramm erstellen	53
3.2.1 Prozessablaufdiagramm	55
3.2.2 Blockdiagramm	58
3.2.3 Tabellenablaufdiagramm	59
3.3 Prozesse standardisieren	62

4	Prozesse lenken	65
4.1	Indikatoren festlegen	66
4.1.1	Geeignete Indikatoren auswählen	67
4.1.2	Trendkarten führen	72
4.1.3	Eingriffsgrenzen bestimmen	77
4.2	Hoshin Kanri	81
4.2.1	Durchbruchsziele festlegen	83
4.2.2	Jahresziele und Maßnahmenpläne abstimmen	84
4.2.3	Maßnahmen durchführen	89
4.2.4	Verbesserung der Planung	94
4.3	Nahtstellenvereinbarungen treffen	95
4.4	Prozessaudits durchführen	102
4.5	Korrekturmaßnahmen einleiten	109
5	Prozesse verbessern	125
5.1	Ständige Verbesserung	133
5.1.1	Prinzipien der ständigen Verbesserung	134
5.1.2	Werkzeuge der ständigen Verbesserung	137
5.1.3	Wertstromanalyse	143
5.1.4	Verbesserungen umsetzen	149
5.2	Six Sigma	153
5.2.1	Erfolgsfaktoren	154
5.2.2	Promotorenkonzept	156
5.2.3	DMAIC	160
5.3	Prozess-Re-Engineering	175
5.3.1	Merkmale des Prozess-Re-Engineering	177
5.3.2	Die Gestaltungsprinzipien	181
5.3.3	Die Phasen des Re-Engineering	192
6	Fachausdrücke und Abkürzungen	205
7	Empfohlene Internetseiten	209
8	Werkzeug-Box	213
	Dank	215
	Der Autor	217
	Index	219

Mit E-Book PLUS⁺

Zu diesem Werk erhalten Sie ein kostenloses E-Book PLUS⁺ (siehe den vorne eingedruckten Code). Das E-Book PLUS⁺ ist mit interaktiven Elementen ausgestattet. Sie können im E-Book PLUS⁺ die in diesem Buch enthaltenen Arbeitshilfen direkt öffnen. Zudem finden Sie am Ende der Kapitel interaktive Frage- und Antwortelemente.

Das E-Book PLUS⁺ lässt sich bequem auf Ihrem iPad nutzen. Sollten Sie kein iPad besitzen, können Sie sich das E-Book auch als pdf-Datei herunterladen (siehe ebenfalls den vorne eingedruckten Code). Die Arbeitshilfen stehen Ihnen in diesem Fall zum Download unter www.hanser-fachbuch.de/9783446438583 unter Extras zur Verfügung.

Einleitung

Warum finden prozessorientierte Managementmethoden so viel Anklang? Seit Beginn der 1990er-Jahre werden Konzepte wie Prozess-Re-Engineering, Prozesswertanalyse, Lean Management, Prozessmanagement oder Six Sigma in Unternehmen, auf Seminarveranstaltungen und auch in der Fachliteratur umfangreich diskutiert. Zur Begründung wird auf veränderte Marktbedingungen verwiesen, die von stärker werdendem Wettbewerbsdruck, gestiegenen Kundenanforderungen, fortschreitender Internationalisierung und einem immer schneller werdenden Technologiewandel herrühren. Die Unternehmen des 21. Jahrhunderts stehen vor der Herausforderung, auch in Zeiten des stetigen Wandels erfolgreich zu bleiben. Somit bestehe die größte Kunst nicht mehr darin, erfolgreich zu werden, sondern darin, es zu bleiben. Das allgemeine Gefühl macht sich breit, dass sich etwas ändern muss und dass sich die Wirtschaft vom Taylorismus abwenden sollte, der auf die Spezialisierung setzt und auf die strikte Trennung von Planung und Ausführung. In diesem Umfeld scheinen die prozessorientierten Managementkonzepte einen Ausweg aufzuzeigen. Die Unternehmensprozesse treten in den Vordergrund und werden organisiert, analysiert und optimiert. Die kompetente Fachabteilung allein, die hervorragenden Wissenschaftler und Ingenieure oder die herausragende Personalentwicklung bedeuten nämlich nicht automatisch eine besonders hohe Wertschöpfung. Für den Kunden zählt allein, ob die erbrachten Produkte und Dienstleistungen für ihn nützlich sind. Erst wenn die Prozesse reibungslos funktionieren, alle Mitarbeiter wissen, was zu tun ist, und die Prozessergebnisse pünktlich und fehlerfrei vorliegen, stellt sich beim Kunden Zufriedenheit ein.



HINWEIS: Das kundenorientierte Managen der Prozesse bestimmt, wie die vorhandenen Ressourcen für den Kunden eingesetzt werden und welche Wettbewerbsposition das Unternehmen einnimmt.

So weit, so gut, doch was ist Prozessmanagement genau? Es lässt sich zunächst aus drei verschiedenen Perspektiven betrachten, wie es in Bild A dargestellt ist. Häufig wird es als das Implementieren einer prozessorientierten Unternehmenssoftware angesehen. Zweitens werden Verbesserungsprogramme so genannt, die an den Prozessen ansetzen. Und schließlich beschreibt die dritte Sichtweise eine langfristige, prozessorientierte Unternehmensentwicklung. Im ersten Fall werden die Geschäftsprozesse analysiert, um

sie dann in einem IT-System des Unternehmens abzubilden. Dabei werden die Abläufe automatisiert und möglichst effizient gestaltet. Das schließt eine parallele Prozessverbesserung nicht aus. Dieses ist sogar ratsam, da eine detaillierte Analyse und damit Kenntnis der Abläufe sowohl für die Softwareentwicklung als auch für ein prozessorientiertes Verbesserungsprogramm notwendig sind. Nachdem die Abläufe erst einmal im IT-System abgebildet sind, lassen sie sich nur noch mit verhältnismäßig großem Aufwand ändern. Daher steigert eine vorgelagerte Optimierungsphase den Nutzen des gesamten Projekts.



Bild A Sichtweisen des Prozessmanagements

Wird Prozessmanagement als Verbesserungsprogramm gesehen, so werden Prozesse gezielt nach dem vorhandenen Optimierungspotenzial ausgewählt und dann mit geeigneten Methoden verbessert. Solche Ansätze werden häufig von Beratern gewählt, um die Mitarbeiter im Prozess zu unterstützen und besonderes Fach- und Methodenwissen einzusetzen. Die Berater können entweder unternehmensextern sein oder aus entsprechenden internen Abteilungen stammen.

Prozessmanagement besteht somit aus einer Reihe von Projekten und kann zu großen Rationalisierungserfolgen führen. Eine tief greifende Änderung der Organisationsstruktur lässt sich hierbei jedoch kaum erwarten.



HINWEIS: Prozessmanagement kann als langfristiges Organisationsprinzip definiert werden. Voraussetzung für eine gewinnbringende Umsetzung ist eine umfassende Organisationsentwicklung.

Die dritte Sichtweise betrachtet die Prozesse aus der Organisationsperspektive heraus. Es geht um das Definieren der Aufgaben und Zuständigkeiten entlang der Wertschöpfungskette des Unternehmens. Insgesamt wird nicht ein begrenztes Verbesserungsprogramm angestrebt, sondern es soll die ständige Verbesserung der gesamten Prozesse des Unternehmens angeregt werden. Das Unternehmen wird so aufgestellt, dass alle Prozesse auf den Kunden ausgerichtet sind und die Mitarbeiter alle ihre Fähigkeiten einbringen können, um die Wertschöpfung fortlaufend zu erhöhen.

Die üblichen Verbesserungsprogramme bringen zwar schnelle, messbare Erfolge und erfordern keine Änderung der bestehenden Unternehmensstruktur, aber weisen auch

schwerwiegende Nachteile auf: Die meisten Programme sind nur wenig nachhaltig. Die Kundenanforderungen an den Prozess werden einmal ermittelt und die Prozesse darauf aufbauend optimiert. Dies hat zumeist nur geringen Einfluss auf die langfristigen Einstellungen und Sichtweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter. Bei der nächsten Anpassung der Strategie oder wenn sich das Wettbewerbsumfeld oder die Kundenanforderungen ändern, verlieren die Prozesse wieder an Wirksamkeit. Das Optimierungsspiel beginnt von vorn und zusätzlich steigt die Abhängigkeit von Beratern oder einer internen Organisationsabteilung. Die betroffenen Mitarbeiter in den Prozessen lernen nicht die Methoden des Prozessmanagements und was noch schwerer wiegt, sie lernen nicht, prozessorientiert zu denken. Somit kommt man nur an die tief hängenden Früchte und kann nicht das gesamte Potenzial des Prozessmanagements ausschöpfen. Denn es erfordert dauerhaftes und konsequentes Arbeiten an den Prozessen, um auch festsitzende Probleme zu lösen oder die Vielzahl der kleineren, nicht so offensichtlichen Potenziale auszuschöpfen. Aufgrund des begrenzten zeitlichen Umfangs der Verbesserungsprogramme kann die kundenorientierte Ausrichtung des Unternehmens nur wenig vorangebracht werden. Wenn die Mitarbeiter im Callcenter sich mit Namen melden und fragen, was sie tun können, ist das noch keine wirkliche Kundenorientierung. Sondern dazu muss die gesamte Organisation konsequent an den Kundenforderungen ausgerichtet werden und die Prozesse müssen auf Wertschöpfung getrimmt werden.

Dieses Buch nähert sich dem Thema aus der Richtung der dritten Sichtweise und stellt die prozessorientierte Organisationsentwicklung zu einem kompakten Programm zusammen. Die beschriebene Vorgehensweise schafft Übersicht, wirkt der wachsenden Komplexität entgegen und setzt die langfristige und ständige Verbesserung der Prozesse in Gang. Ist die prozessorientierte Organisation erst errichtet, so ist es leicht, sie ständig weiterzuentwickeln. Sowohl die Wertschöpfung als auch die Kundenzufriedenheit können gesteigert werden. Darüber hinaus sollen die Prozesse die Strategien unterstützen. Möchte sich ein Unternehmen als Innovationsführer positionieren, so benötigt es einen wirksamen und schnellen Entwicklungsprozess. Wünscht ein anderes Unternehmen hingegen, im unteren Preissegment anzubieten, so ist eine strikte Orientierung an den wertschöpfenden Prozessen ratsam und der Marktführer im Servicebereich benötigt beispielsweise einen exzellenten Kundenservice und ein funktionierendes Beschwerdemanagement.

In diesem Buch wird die Einführung des Prozessmanagements als „Programm“ bezeichnet. Damit soll klargestellt werden, dass es sich nicht um ein Projekt mit definiertem Ende handelt, das einmal durchgeführt wird und dann abgeschlossen ist. Das Programm „Prozessmanagement einführen“, das in dem vorliegenden Buch beschrieben wird, ist in insgesamt fünf Teile gegliedert (Bild B).

Im Teil eins werden erst einmal die Grundlagen erarbeitet.

Im Teil zwei wird beschrieben, wie die gesamte Organisation auf das Prozessmanagement eingestimmt und die Infrastruktur errichtet wird. Nachdem das Management das anstehende Programm im Unternehmen bekannt gemacht hat und die Mitarbeiter durch zielgerichtete Kommunikation und entsprechendes Training vorbereitet wurden, beginnen der Veränderungsprozess und die eigentliche Arbeit. Die vorhandenen Prozesse werden identifiziert und voneinander abgegrenzt. Wo es notwendig ist, wird das Zusam-

menwirken der Prozesse neu organisiert und die Zuständigkeiten werden geändert. Der Programmleiter erarbeitet eine sogenannte Process Map, also eine Landkarte, die die Prozesse darstellt. Diese Übersicht mit Wechselwirkungen und Abläufen dient dazu, das gesamte Konzept zu verdeutlichen und die zukünftige Organisation darzustellen. Sie ist Bezugspunkt für alle Mitarbeiter, denn im Mittelpunkt einer ernst gemeinten Prozessorganisation stehen die Prozesse und die Prozessergebnisse, die an Kunden geliefert werden und dort für Zufriedenheit sorgen, und nicht etwa die Größe einer Abteilung oder die Hierarchieebene, auf der sich ein bestimmter Manager befindet. Nun wird für jeden Prozess ein Prozessbesitzer ernannt, der für die Umsetzung des Programms und anschließend für die weiteren Verbesserungen verantwortlich ist. Der Prozessbesitzer kann die umfangreichen Aufgaben nicht allein bewältigen. Ihm zur Seite steht das Prozessteam, das aus weiteren Mitarbeitern besteht, die in diesen Prozess eingebunden sind. Manchmal ist es ratsam, zusätzlich einen „externen Beistand“ hinzuzuziehen, der das Team vor Betriebsblindheit schützen soll. Dieses Team bewertet die Prozessleistungen, plant Verbesserungen und setzt alle weiteren Maßnahmen um, die sich auf den jeweiligen Prozess beziehen.

Im dritten Teil des Buchs wird beschrieben, wie der Prozessbesitzer gemeinsam mit seinem Team die Details festlegt, ein Ablaufdiagramm erstellt und schließlich die erarbeiteten Festlegungen standardisiert.

Im vierten Teil wird die Prozesslenkung dargestellt. Lenken bedeutet, die Prozessleistungen fortlaufend zu bewerten und mit den Anforderungen zu vergleichen. Um eine wirksame Lenkung sicherzustellen, werden Leistungsindikatoren festgelegt und fortlaufend beobachtet. Die Vorgaben für die Prozesse stammen aus der Zielplanung nach dem sogenannten Hoshin-Kanri-Prinzip. Durch diese Planung werden außerdem die Weiterentwicklung der Prozesse und die Orientierung an der Strategie sichergestellt. Nahtstellenvereinbarungen kommunizieren die Kundenanforderungen intern und durch Prozessaudits werden schließlich Abweichungen festgestellt. Zeigt irgendeine der beschriebenen Maßnahmen Handlungsbedarf an, so greift der Prozessbesitzer mit seinem Team korrigierend ein.

Im fünften Teil geht es um die Verbesserung der Prozesse. Je nach Unternehmenssituation und Zustand des Prozesses kommen verschiedene Vorgehensweisen in Frage. Erfüllt der Prozess grundsätzlich die Kundenanforderungen und hat lediglich ein paar Ecken und Kanten und zeigen sich im Detail einige Möglichkeiten zur Erhöhung der Wertschöpfung, so sind die Methoden des Kaizen oder – auf Deutsch – der ständigen Verbesserung angebracht. Bestehen größere Verbesserungspotenziale oder sollen sprunghafte Veränderungen erreicht werden, so startet man am besten ein Projekt und lässt nicht das Prozessteam mit der Herausforderung allein. Six Sigma bietet hierfür eine schlagfertige Projektorganisation mit Vollzeit eingesetzten und methodensicheren Projektleitern. Soll der Prozess schließlich von Grund auf neu gestaltet werden, weil z. B. neue Technologien zur Verfügung stehen oder sich die Strategie verändert hat, so kommt das Prozess-Re-Engineering zum Einsatz.

Prozessmanagement ist keine einheitliche Theorie oder ein abgeschlossenes Spezialgebiet für eine Handvoll Fachleute, sondern es handelt sich um die Zusammenstellung einer ganzen Reihe verschiedener Strömungen, Methoden, Theorien und Praxiskon-

Infrastruktur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitspieler bestimmen 2. Programmplanung 3. Prozesse identifizieren 4. Die Processmap erstellen 	Werkzeug 1: Programmplan Werkzeug 2: Trainingsplan Werkzeug 3: SIPOC-Diagramm
Beschreiben	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prozessdetails festlegen 2. Ablaufdiagramm erstellen 3. Prozesse standardisieren 	Werkzeug 4: Turtle-Diagramm Werkzeug 5: Prozessablaufdiagramm Werkzeug 6: Tabellenablaufdiagramm
Lenken	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikatoren festlegen 2. Hoshin Kanri 3. Nahtstellenvereinbarungen treffen 4. Prozessaudits durchführen 5. Korrekturmaßnahmen einleiten 	Werkzeug 7: Trendkarte Werkzeug 8: X-Matrix Werkzeug 9: A3-Prozessbericht Werkzeug 10: Nahtstellenvereinbarung Werkzeug 11: Prozessaudit Werkzeug 12: Tabellenablaufdiagramm
Verbessern	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ständige Verbesserung 2. Six Sigma 3. Prozess Re-Engineering 	Werkzeug 13: Wertstromanalyse Werkzeug 14: Ideenspeicher Werkzeug 15: Projektauftrag Werkzeug 16: Phönix-Workshop

Bild B Gliederung des Programms

zepte. Daher liegt es in der Natur der Sache, dass nicht alles genau erläutert werden kann. Was wichtig ist, steht im Text und was nicht ganz so wichtig ist, wurde weggelassen. In Kapitel 7 befindet sich jedoch eine Liste mit interessanten Links auf ausgewählte Seiten im Internet. Dort findet man eine ganze Reihe weiterführender Beiträge, Diskussionen, Werkzeuge und Anregungen genereller Art. Die wichtigen, insbesondere die englischen und japanischen Begriffe befinden sich am Ende auch noch einmal aufgelistet.



HINWEIS: In den einzelnen Kapiteln werden wichtige Werkzeuge Schritt für Schritt beschrieben. Der Begleittext erläutert Allgemeines und gibt die Hintergründe an. Die ganze Kraft des Prozessmanagements erschließt sich jedoch erst, wenn man beides liest. Der Begleittext zeigt die große Linie auf und wenn dann der Tag gekommen ist, an dem es an die Umsetzung geht, genügt es, die Werkzeuge noch einmal durchzugehen und die beigefügten Vorlagen zu verwenden.

Im Anhang befindet sich zur besseren Orientierung eine Liste der Werkzeuge.

1

Was ist eigentlich ein Prozess?

Für Wunder muss man beten, für Veränderungen aber arbeiten.
Thomas von Aquin

■ 1.1 Prozessdefinition



HINWEIS: Ein Prozess umfasst eine Reihe von Aktivitäten, die untereinander in Verbindung stehen und aus einer Reihe von Eingaben ein Ergebnis für den Prozesskunden erzeugen.

In dieser oder einer leicht abgewandelten Form wird dieser Begriff quer durch die gesamte Literatur benutzt und in der DIN EN ISO 9000 definiert (z. B. Schmelzer/Sesselmann 2013; Harrington 2012).

Entsprechend dieser Definition kann das gesamte Unternehmen als ein einziger Prozess angesehen werden, in dem Material, Personal, Kapital und Wissen eingesetzt und nach bestimmten Regeln in Produkte und Dienstleistungen umgewandelt werden. Um die Abläufe eines Unternehmens zu analysieren, zu lenken und zu verbessern, ist diese Einteilung allerdings etwas zu grob und bei genauerer Betrachtung werden verschiedene Prozesse sichtbar, die miteinander in Wechselwirkung stehen und sich voneinander abgrenzen lassen. Beispielsweise seien hier der Vertriebs-, der Produktentwicklungs-, der Beschaffungs-, der Auftragsabwicklungs- oder der Produktionsprozess genannt. Bild 1.1 zeigt eine umfassende, aber nicht abschließende Auflistung typischer Prozesse.

Die Details unterscheiden sich je nach Branche, Art der Produktion oder Strategie. Ähnliche Prozesse lassen sich jedoch bei fast allen Unternehmen oder Institutionen finden und es spielt keine Rolle, ob es sich nun um Industrieunternehmen, Dienstleister, öffentliche Verwaltungen oder einen Energieversorger handelt. Lediglich die typischen Bezeichnungen unterscheiden sich voneinander. Bei Dienstleistungsunternehmen spricht

man zum Beispiel nicht von Produktentwicklung, sondern von Dienstleistungsentwicklung. Der Produktionsprozess wird zur Dienstleistungserbringung und lediglich der Lagerungs- und Produkterhaltungsprozess entfällt. So kann die Dienstleistung Haarschneiden beispielsweise nicht gelagert oder per Spedition verschickt werden. Der Nutzen wird sozusagen direkt während der Erstellung wirksam. Als weiteres Beispiel sei hier die Einzel- oder Kleinserienproduktion angeführt, hier wird man einen Arbeitsvorbereitungsprozess finden, der festlegt, in welcher Reihenfolge ein bestimmter Auftrag über die Universalmaschinen durch die Werkstatt läuft. In der Massenproduktion wird eine Arbeitsvorbereitung zumeist nicht zu finden sein, sondern hier gibt es einen Produktionsplanungsprozess zur Einführung neuer Produktionsanlagen.



HINWEIS: Für die Einteilung in Haupt- und Teilprozess sind Praktikabilität und eindeutige Verantwortung ausschlaggebend.

Entsprechend der großen Komplexität dieser Aufgaben werden die in Bild 1.1 aufgelisteten Prozesse Hauptprozesse genannt. Sie lassen sich weiter in verschiedene Teilprozesse zerlegen. Der Auftragsabwicklungsprozess lässt sich beispielsweise weiter in die Teilprozesse Auftragsmanagement, Produktionsplanungs-, Materialplanungs-, Materialbereitstellungs-, Produktions-, Lieferungs- und Fakturierungsprozess gliedern. Der Produktionsprozess wird in diesem Beispiel als Teilprozess des Auftragsabwicklungsprozesses genannt. Im Bild 1.1 wird er hingegen als eigenständiger Hauptprozess dargestellt. Es gibt jedoch keine zwingende Logik zur Unterscheidung zwischen Haupt- und Teilprozess. Für den Anwender sind einzig und allein die zwei Kriterien Praktikabilität und eindeutige Verantwortung ausschlaggebend. In den meisten Unternehmen wird es auch mehrere Produktionsprozesse geben, die häufig räumlich und organisato-

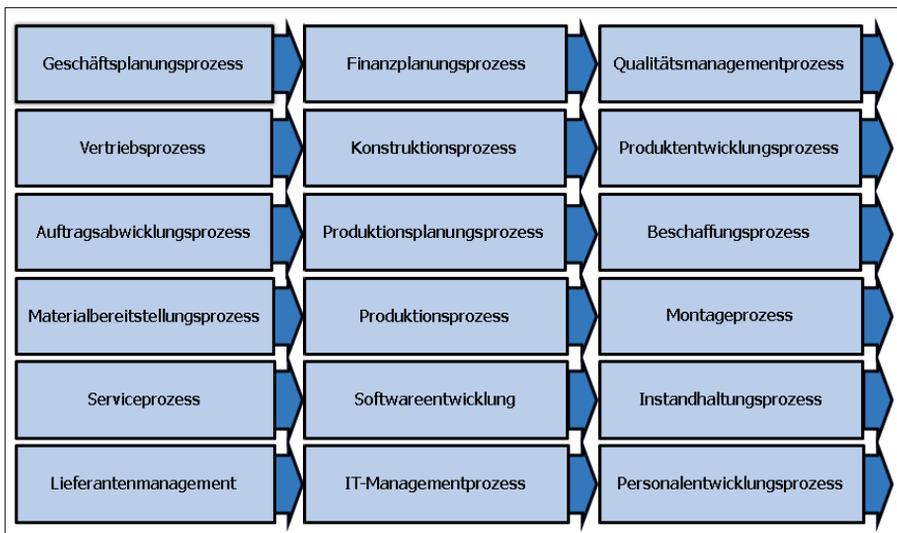


Bild 1.1 Typische Prozesse

risch voneinander abgegrenzt sind. Existiert ein übergreifender Verantwortlicher für alle Bereiche, der auch die eher operativen Anforderungen an den Prozessbesitzer erfüllt, und lässt sich ein Prozess nach diesen Kriterien einfach organisieren, so handelt es sich um einen Hauptprozess mit mehreren Teilprozessen. Ist dieses nach praktischen Erwägungen nicht der Fall, so ist es ratsam, von voneinander abgegrenzten Hauptprozessen auszugehen.

Sämtliche dieser für gewöhnlich fünf bis zwanzig Haupt- und teilweise über hundert Teilprozesse in einem Unternehmen stehen durch den Austausch von Materialien und Informationen untereinander in Verbindung. Das heißt beispielsweise, dass ein Kundenauftrag den Auftragsabwicklungsprozess durchläuft und dann einen Fertigungsprozess auslöst. Die erstellten Leistungen des Fertigungsprozesses werden an den sich daran anschließenden Distributionsprozess übergeben. Vom Kunden fließen Informationen über den Auftragsabwicklungsprozess zur Fertigungsplanung und lösen schließlich einen Fertigungsauftrag aus. Von der Fertigung wiederum fließen Informationen in Form von Formularen oder durch das IT-System zu anderen betrieblichen Teilbereichen. So wird der Auftrag im Planungssystem fertig gemeldet und die Daten stehen für das Kostenrechnungssystem und die monatliche Betriebskostenabrechnung und die Abweichungsanalyse zur Verfügung. In diesem einfachen Beispiel stehen die Prozesse durch Informations- und Materialfluss untereinander in Verbindung, wie es in Bild 1.2 gezeigt wird. Im Rahmen des Prozessmanagements wird in diesem Zusammenhang von internen Kunden- und Lieferantenbeziehungen gesprochen. In der modellhaften Darstellung gibt es zu jedem Prozess mindestens einen Lieferanten und einen Kunden sowie eine messbare Eingabe und ein Ergebnis.



HINWEIS: Jedem Prozess kommen drei verschiedene Rollen zu:

- Erstens ist der betrachtete Prozess Kunde von Materialien und Informationen eines vorausgehenden Prozesses. Er erhält also Leistungen, an die er gewisse Anforderungen stellt.
- Zweitens ist der Prozess Verarbeiter der erhaltenen Leistungen. An dieser Stelle findet auf der Grundlage der empfangenen Leistungen die Wertschöpfung statt.
- Und drittens übernimmt der Prozess die Rolle eines Lieferanten. Er gibt gemäß den Anforderungen des nachfolgenden Prozesses die erstellten Ergebnisse an eben diesen Prozess weiter.

Als messbare Eingaben werden Informationen und Materialien in den Prozess gegeben, die dann eine Kette von Tätigkeiten innerhalb des Prozesses auslösen. Solche Eingaben können beispielsweise Zeichnungen, Rohstoffe, Formulare, Telefonanrufe oder Informationen aus dem IT-System sein. In gleicher Weise werden Informationen oder Materialien, die aus dem Prozess herausgegeben werden, als Ergebnis bezeichnet. Kunden und Lieferanten sind somit organisatorische Einheiten, die Leistungen empfangen und weiterreichen. Dabei ist es unerheblich, ob sich der Kunde bzw. Lieferant in Form eines weiteren Prozesses, eines anderen Unternehmens oder einer Einzelperson innerhalb oder außerhalb des betrachteten Unternehmens befindet.

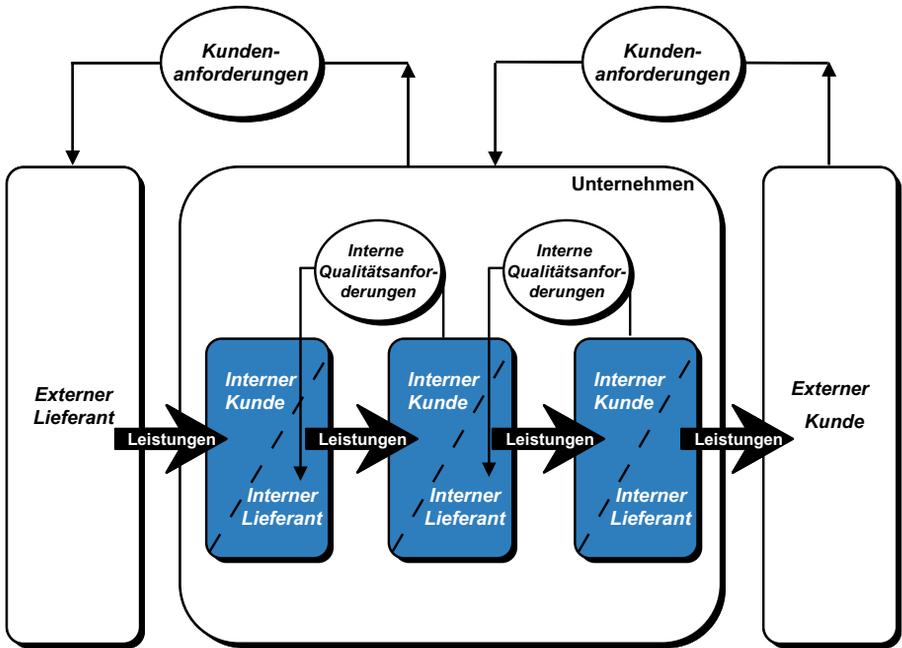


Bild 1.2 Prozessmodell (diese Abbildung wurde bereits in den 1990er-Jahren im Fachbereich Qualitätswissenschaft an der TU Berlin entworfen)

■ 1.2 Prozessarten

Die Gesamtheit der Prozesse lässt sich in verschiedene Arten unterteilen, wie es in Bild 1.3 gezeigt wird. Dazu werden die Kriterien Objekt, Häufigkeit, Dimension und Auslösung herangezogen.

Als Erstes sollen die Objekte betrachtet werden, die durch den Prozess fließen. Diese Objekte können Materialien oder Informationen sein. Hieraus ergeben sich verschiedene Abstufungen von der reinen Informationsverarbeitung bis zur reinen Materialbearbeitung. Die meisten realen Prozesse befinden sich irgendwo zwischen diesen Polen; sie haben sowohl eine materielle als auch eine informatorische Komponente. So ist zum Beispiel der Prozess des innerbetrieblichen Transports vordergründig auf die Bewegung von Material ausgerichtet, wird jedoch von einer Anzahl Formulare und somit auch von Informationen begleitet.

Es könnte auch in materielle Prozesse wie Beschaffung, Lagerung oder Finanzierung und in formale Prozesse wie zum Beispiel Planung, Kontrolle oder Entscheidung unterteilt werden (Lohoff/Lohoff 1993).

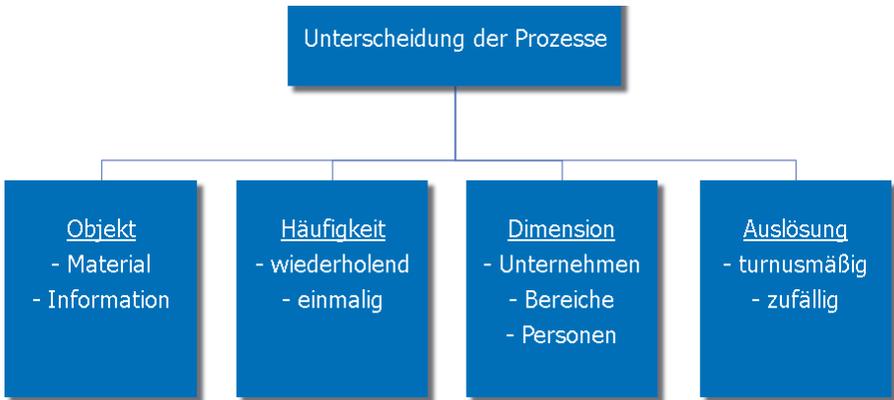


Bild 1.3 Arten von Prozessen

Des Weiteren werden Prozesse nach der Häufigkeit ihrer Auslösung eingeteilt. Prozesse wie beispielsweise die Gehaltsabrechnung oder der Forderungseinzug zeichnen sich dadurch aus, dass sie sehr häufig ablaufen. Zumeist sind solche Prozesse durch Verfahrensanweisungen standardisiert, so dass bei gleicher Ausgangssituation ein gleichartiges Ergebnis erwartet werden kann.

Im Gegensatz dazu läuft beispielsweise der Entwicklungsprozess für ein bestimmtes Produkt nur einmal ab. In diesem Fall können Verfahrensanweisungen nur einen groben Rahmen bezüglich der zu durchlaufenden Entwicklungsstufen vorgeben. Details müssen für jeden Einzelfall festgelegt werden, wodurch dem Mitarbeiter viele Entscheidungsfreiräume bleiben und er die auftretenden Probleme durch kreatives Verhalten lösen kann.

Auch in der Dimension können sich Prozesse stark unterscheiden. So können Prozesse danach unterschieden werden, ob sie unternehmens-, bereichs- oder personenübergreifend organisiert sind:

- Erstere erstrecken sich über mindestens zwei Unternehmen, wie es zum Beispiel bei der Just-in-time-Materialanlieferung vom Lieferanten direkt an die Produktionsstätten des Kunden passiert.
- Von bereichsübergreifenden Prozessen wird gesprochen, wenn mehrere Bereiche innerhalb eines Unternehmens von einem Prozess betroffen sind. Als Beispiel sei der Auftragsabwicklungsprozess genannt, der sowohl die Vertriebsabteilung und Produktionsplanung als auch das Controlling und die Finanzabteilung betrifft.
- Personenübergreifende Prozesse laufen innerhalb eines Bereichs zwischen verschiedenen Personen ab, wie dies zum Beispiel bei dem Prozess der Materialbereitstellung oder der Kalkulation zu beobachten ist. Solche Prozesse bekommen Eingaben aus anderen Prozessen und liefern auch ihre Ergebnisse an interne Kunden. Lediglich die notwendigen Tätigkeiten innerhalb des Prozesses sind auf eine Person konzentriert.

Der Grund der Auslösung ist als weiteres Unterscheidungskriterium zu nennen. Zum Beispiel zeichnet sich der Prozess der Budgeterstellung durch eine turnusmäßige, jähr-