Process Scorecard

- Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern -

(Erschienen in CONTROLLER MAGAZIN 6/2009)

Prof. Dr. Hans Zangl, Hochschule München, [1]

Abstract

Unternehmenscontrolling wird heute oft mit der Methode der Balanced Scorecard (BSC) praktiziert. Das Unternehmen wird aus vier unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und daraus wird ein "ausgewogenes" Zielsystem abgeleitet. Das Hauptproblem der BSC liegt darin, das die vier Perspektiven nicht klar voneinander zu trennen sind. Mitarbeiter wie Kunden sind automatisch in Unternehmensprozesse eingebunden, die Unternehmensergebnisse wiederum sind in Summe das Resultat der verschiedenen Unternehmensprozesse. Eindeutige Ursache-Wirkungszusammenhänge können weder erkannt, noch gezielt gesteuert werden.

Über die Process Scorecard wird ein geschlossenes Controllingsystem - rein auf Unternehmensprozessen basierend - verwirklicht. Voraussetzung hiefür ist eine konsequente Strukturierung des Unternehmens nach Prozessen und eine durchgängige Prozessbeschreibung und Prozessmessung. Über die Process Scorecard Matrix erfolgt eine Verdichtung der Ergebnisse/Ziele der einzelnen Unternehmensprozesse auf ***sechs Erfolgskräfte*** *eines Unternehmens. Die sechs Erfolgskräfte und jeder einzelne Unternehmensprozess werden mit einer Process Scorecard gesteuert.*

1. Parallelstrukturen verhindern eine wirkungsvolle Prozesssteuerung

In vielen Unternehmen existiert heute eine funktionale und prozessorientierte Parallelwelt. Neben dem funktional hierarchischen Unternehmensaufbau werden Unternehmensprozesse über Funktionsgrenzen hinweg abgebildet. An wichtigen zusammenhängenden Unternehmensprozessen sind viele unterschiedliche Unternehmensfunktionen beteiligt. Diese betreiben zwar „gemeinsam“ einen Unternehmensprozess, eine Prozessgesamtverantwortung existiert aber meist nicht, und wenn doch, dann hat sie nur eine geringe Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnis. Dies führt dazu, dass die Unternehmen über ein Funktions- und Prozesskennzahlenmix gesteuert werden, das Ursache-Wirkungszusammenhänge nicht ausreichend abbildet.

[1] Professur für Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule München
Schwerpunkte: Prozess- und Wissensmanagement, Kostenrechnung und Produktionssteuerung,
Leitung des berufsbegleitenden Weiterbildungskurses „Prozessmanagement und Prozesscontrolling“
Fakultät 06, Lothstraße 34, 80335 München, E-Mail: Zangl@hm.edu

Verhalten in funktional hierarchischen Unternehmen	Prozessmanagement in funktional hierarchischen Unternehmen
➢ Personalorientierte Führung ➢ Funktionale Fachverantwortung ➢ Häufiger Wechsel von Führungskräften wegen individueller Karriereziele ➢ Unternehmenssteuerung mit Kenngrößen ohne klar erkennbaren Ursache-Wirkungszusammenhang	➢ Abbildung von Unternehmensprozessen innerhalb von Funktionen (suboptimal) ➢ Abbildung von Unternehmensprozessen über Funktionsgrenzen hinaus mit schwacher bzw. keiner Prozessverantwortungskompetenz ➢ Primär Abbildung von „IST-Prozessen“ innerhalb und zwischen den Funktionen, mit dem Ergebnis: keine hochwirksame durchgängige Prozessoptimierung ➢ Keine ganzheitliche Unternehmenssteuerung über durchgängige Unternehmensprozesse möglich

Abbildung 1: Zwei Parallelwelten in Unternehmen

Die großen ökonomischen Nutzenpotentiale von Prozessmanagement liegen in der Auflösung dieser Parallelwelt und der konsequenten Entwicklung einer unternehmerischen Prozesswelt. Grundlegend hierfür ist:

- Eine **Prozessstrukturierung** des Unternehmens einleiten und **Prozessverantwortung als entscheidendes Führungsprinzip** etablieren (top-down)

- Instrumente und Methoden zur nachhaltigen Verankerung von Prozessmanagement einführen und anwenden. Hierzu zählen:

  - Das Unternehmen als **Prozesshaus** strukturieren
  - Mit der **Prozesskarte** Haupt- und Teilprozesse einheitlich beschreiben und messen
  - Mit der **Process Scorecard** das Gesamtunternehmen und alle Haupt- und Teilprozesse steuern.

2. Prozessstrukturierung über das Prozesshaus

Die Unternehmensprozesse können grundsätzlich in drei Klassen eingeteilt werden:

- **Geschäftsprozesse**

Geschäfte macht ein Unternehmen mit den Kunden, welche die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens erwerben um damit ihre Bedürfnisse zu befriedigen. Für ein Unternehmen lautet deshalb die einfache und zugleich wichtigste Frage:

Welche Unternehmensprozesse sind für das Geschäft mit Kunden von elementarer Bedeutung?

Ausgangs- und Endpunkt dieser Prozesse sind die Kunden, man spricht deshalb auch von **end to end - Prozessen**. Zwischen 4 und 6 Hauptgeschäftsprozesse können unterschieden werden, ich habe mich für 6 entschieden (siehe Abb. 2 und 4)

© Prof. Dr. Hans Zangl: Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern

- **Supportprozesse**

Die Supportprozesse bilden das Fundament jedes Unternehmens. Über sie wird die Infrastruktur eines Unternehmens aufgebaut und ständig fortentwickelt/optimiert. Sie sorgen für eine effiziente Ressourcenverwendung im Unternehmen, gewährleisten eine dauerhafte Verfügbarkeit der Leistungsressourcen (Mitarbeiter, Anlagen/Maschinen, Räume, IT, …) und bewirken eine hohe Prozesseffizienz.

- **Unternehmenssteuerungsprozesse**

Über die Unternehmenssteuerungsprozesse wird die Wertsubstanz des Unternehmens dauerhaft gesichert und gesteigert. Die Ziele der Gesellschafter der Unternehmen werden im Spannungsfeld von Kunden, Wettbewerbern, Mitarbeitern und Finanzen ausgerichtet und verfolgt. Der kurz- und langfristige Unternehmenserfolg (Jahresgewinn, Gewinnentwicklung, Wert und Wertentwicklung des Unternehmens, etc.) steht im Mittelpunkt dieser Prozesse.

- **Das Prozesshaus – visuelle Prozessstruktur des Unternehmens**

Das Prozesshaus ist das Abbild der Prozessstruktur eines Unternehmens. Jeder Beschäftigte und jeder Prozessverantwortliche kann seine Rolle und seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg über die Mitwirkungen in einem oder mehreren Unternehmensprozessen definieren und beschreiben. Prozesshäuser sind zugleich **„Aushängeschilder" gegenüber den Kunden**. Die Kunden sehen, dass sie im Mittelpunkt aller Unternehmensbemühungen/-prozesse stehen. Das Prozesshaus besteht aus 6 Geschäftsprozessen, 4 Supportprozessen und 5 Unternehmenssteuerungsprozessen.

Abbildung 2: Das Prozesshaus

© Prof. Dr. Hans Zangl: Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern

3. Prozessmessung mit der Prozesskarte

Jeder Hauptprozess eines Unternehmens ist über die Prozesskarte einheitlich zu beschreiben. Besteht ein Hauptprozess aus mehreren sequentiellen und/oder parallelen Teilprozessen sind sowohl der Hauptprozess, als auch die Teilprozesse zu beschreiben. Mit der Prozesskarte wird die komplette Prozesswelt eines Unternehmens datentechnisch für Dokumentations-, Planungs- und Steuerungszwecke abgebildet (siehe Abb. 3).

Prozesstyp: Geschäftsprozess O Unternehmenssteuerungsprozess O Supportprozess O

Hauptprozess: …… **Prozessverantwortlicher:** ……
Teilprozess: …… **Teilprozessverantwortlicher:** ……

Prozessbeschreibung/Prozessleistungen (freie Beschreibung)	**Input** aus anderen Prozessen	**Output** für folgende Prozesse
……	……	……
……	……	……

Prozessressourcen (Geschäftsjahr) Gesamtbudget:……, davon Personal……, Material……,

Prozessteam/intern: ……
Prozessteam/extern: ……

Prozessmessung	Messeinheit	nächstes GJ: Ist	nächstes GJ: Soll	3 Jahresplan: Ist	3 Jahresplan: Soll
Messgröße 1:……	……	……	……	……	……
Messgröße n:……	……	……	……	……	……

Maßnahmen zur Zielerreichung Jede Maßnahme wird einzeln beschrieben und gesteuert

Maßnahmen Ziel 1: a: …… b:…… c:……
Maßnahmen Ziel n: a: …… b:…… c:……

Standardprozessabläufe mit detailliertem Flussdiagramm, Vorgabewerten, Entscheidungsregeln, etc

Standardprozess 1: …… (link zur Darstellung und Beschreibung)
Standardprozess n: …… . (link zur Darstellung und Beschreibung)

Offene Prozessabläufe mit grober Prozessbeschreibung, Methoden, Software für die Prozessbearbeitung

Offener Prozessablauf 1: …… (link zur Darstellung und Beschreibung)
Offener Prozessablauf n …… (link zur Darstellung und Beschreibung)

Abbildung 3: Prozesskarte

Für die Unternehmenssteuerung bildet die Messung der Unternehmensprozesse die Grundlage. Jeder Unternehmensprozess wird mit eindeutig messbaren Leistungs- und/oder Kostengrößen gemessen (i.d.R. reichen 1 bis 3 Messgrößen je Hauptprozess). Die zu Beginn einer Planungsperiode gemessenen Istwerte sind der Ausgangspunkt der Steuerung. Für das nächste Geschäftsjahr und mittelfristig für die nächsten drei Geschäftsjahre werden Ziel/Sollwerte vorgegeben. Die Festlegung auf Sollwerte ist das Ergebnis einer top-down und bottom-up Planungsrunde im Rahmen des Controllingprozesses. Jede Sollvorgabe ist daraufhin zu überprüfen, ob sie mit den bestehenden Ressourcen erreicht werden kann oder ob dauerhafte oder zeitlich begrenzte Sondermaßnahmen ergriffen werden müssen (z.B. Einstellung/Entlassung von Mitarbeitern oder zeitlich begrenztes Projekt mit variablen Ressourcen). Typische Messgrößen für die 15 Hauptprozesse eines Unternehmens sind Abb.4 zu entnehmen.

© Prof. Dr. Hans Zangl: Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern

Geschäfts-prozesse	Messgrößen	Support- und Unternehmens-steuerungsprozesse	Messgrößen
Marketingprozess	Bekanntheitsgrad	Personalmanagement-prozess	Motivationsgrad
	Erfolgreiche Neuerungen		Flexibilität
Produktentwick-lungsprozess	Durchlaufzeiten		Krankheitsquote
	Neuerungen pro Zeit	Ressourcenmanage-mentprozess	Auslastungsgrade
	Neu patentierte Marktvolumen		Bestände
Produktionsengi-neeringprozess	Herstellkosten der Produkte	IT/DV-Management-prozess	Verfügbarkeit
	Anlaufsicherheit		Standardisierungsgrad
	Durchlaufzeiten	Organisationsmanage-mentprozess	Standardisierungsgrad
Auftragsakquisi-tionsprozess	Auftragsvolumen		Prozesssicherheit
	Auftragsvolumen Neukunden	Strategieprozess	Stabilitätsgrad
	Auftragsvolumen Neuprodukte		Risikograd
Auftragsabwick-lungsprozess	Generierter Umsatz	Controllingprozess	Zielerreichungsgrad
	Kundenflexibilität	Bilanzierungsprozess	Aktualität der Zahlen
	Termineinhaltung		Risikopotential der Zahlen
	Durchlaufzeiten	Finanzierungsprozess	Finanzanlagensicherheit
	Kundenzufriedenheitsgrad		Finanzergebnisse
Serviceprozess	Durchlaufzeit Reklamationen	Unternehmenskultur-prozess	Teamarbeitskultur
	Kundenverlustquote		Vorbildfunktion

Abbildung 4: Typische Messgrößen für Unternehmensprozesse

4. Unternehmenssteuerung mit der Process Scorecard

4.1 Das Grundmodell der Process Scorecard

Zur Steuerung eines Unternehmens werden die Messgrößen der verschiedenen Unternehmensprozesse auf sechs Erfolgskräfte gebündelt und verdichtet. Bei den Erfolgskräften sind zwei Gruppen zu unterscheiden:

- **Direkte Erfolgskräfte** bringen das Gesamtergebnis aller Unternehmensprozesse in monetären Messgrößen zum Ausdruck. Es wird unterschieden in
  - **Ertragskraft** (Messgrößen EBT, EK-Rendite, Umsatzrendite,…)
  - **Finanzkraft** (Messgrößen Liquidität, Cashflow, EK/FK-Verhältnis, Finanzrisikoindex, Liquiditätsreserven, …)

- **Hebelkräfte** (key performance indicatores - KPI) sind die Einflussgrößen für die Ertrags- und Finanzkraft. In der Process Scorecard werden vier Kräfte unterschieden.
  - **Innovationskraft**
  - **Kundenbindungskraft**
  - **Prozesskraft**
  - **Unternehmenskulturkraft**

  Maßgröße für jede dieser vier Erfolgsgrößen ist ein Indexwert, der aus den Messgrößen der Schlüsselprozesse für die einzelnen Hebelkräfte gebildet wird. Über die Veränderungen der Messgrößen der Schlüsselprozesse verändert sich auch der Indexwert der Hebelkräfte.

In der Process Scorecard Matrix werden die wichtigen/entscheidenden Unternehmensprozesse (Schlüsselprozesse) für alle 6 Erfolgskräfte identifiziert und abgebildet. Nur eindeutige und **gewichtige** Wirkungszusammenhänge zwischen den Unternehmensprozessen und den Erfolgskräf-

© Prof. Dr. Hans Zangl: Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern

ten sollen in die Process Scorecard aufgenommen werden. Der Grundsatz der 80/20 Regel muss hier besonders strikt Anwendung finden.

In einem heuristischen Entscheidungsprozess wird jede Prozessmessgröße daraufhin untersucht, ob ein schlüssiger, sachlich/logischer Zusammenhang zwischen der Prozessmessgröße und einer oder mehreren der 6 Erfolgskräfte besteht. Jeder festgestellte Zusammenhang wird ausführlich in einer Wissensdatenbank standardisiert dokumentiert und laufend fortgeschrieben. Dieser Prozess führt zu einer ständigen Optimierung der Process Scorecard eines Unternehmens.

Für jede der sechs Erfolgskräfte erhält man dadurch eine Liste jener Unternehmensprozesse (= Schlüsselprozesse), die gemeinsam eine Erfolgskraft entscheidend beeinflussen. Enthält die Liste zu viele Prozesse, muss sie über eine Gewichtungsmethodik (z.B. paarweiser Vergleich) auf die wichtigsten Prozesse reduziert werden.

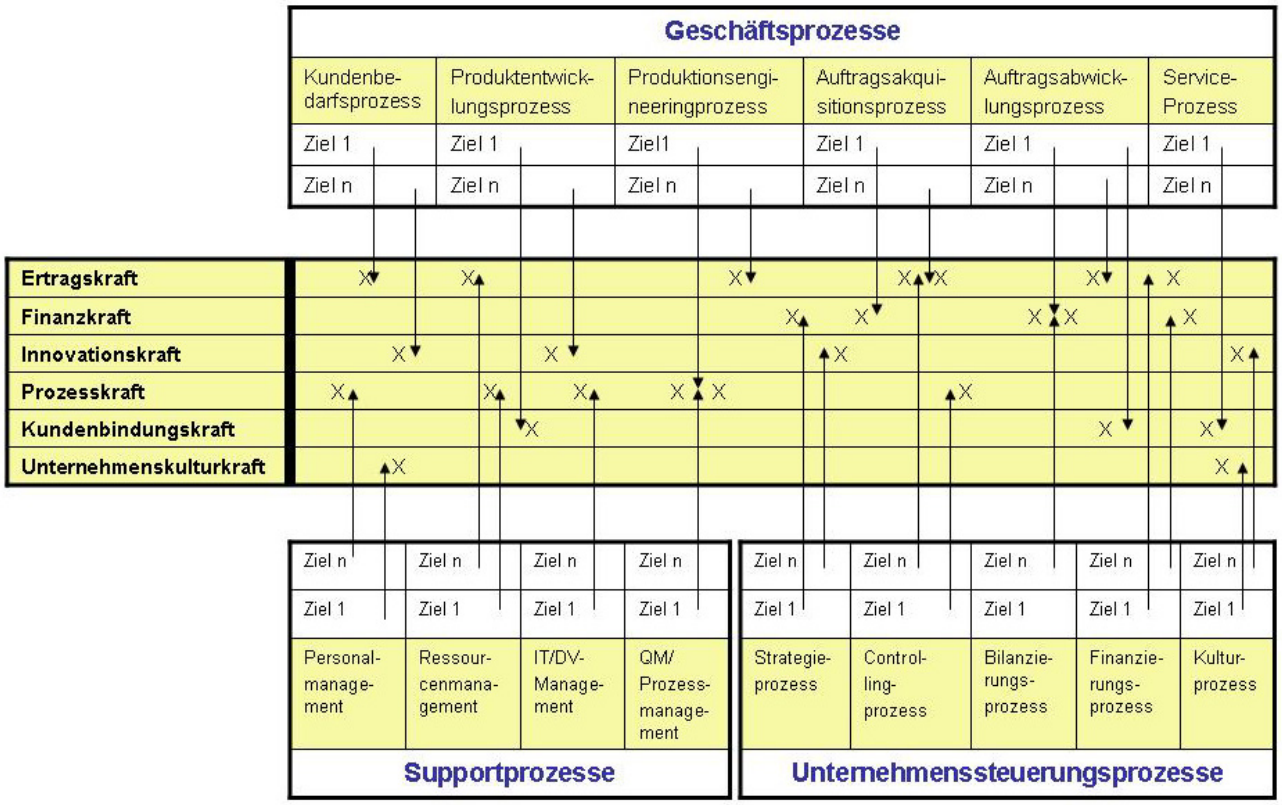

Abbildung 5: Process Scorecard Matrix

4.2 Das Ebenenmodell der Process Scorecard

Die Unternehmenssteuerung über Prozesse besteht aus drei Steuerungsebenen (siehe Abb. 6)

- Die Gesamtsteuerung des Unternehmens ist im Controllingprozess verankert. Sie erfolgt über die sechs Erfolgskräfte eines Unternehmens. Für jede Erfolgskraft wird eine Process Scorecard mit ihren Schlüsselprozessen gebildet und diese Erfolgskraft damit gesteuert.

- Die Steuerung der Hauptprozesse obliegt den Hauptprozessverantwortlichen. Besteht ein Hauptprozess aus einer Reihe von Teilprozessen, sind für den Hauptprozess in der Prozesskarte top-down über alle Teilprozesse hinweg Messgrößen für die Erfolgsmessung des Hauptprozesses zu definieren. Mit diesen Messgrößen wird über die Process Scorecard dieser Hauptprozess gesteuert.

- Die Steuerung der Teilprozesse liegt im Verantwortungsbereich der Teilprozessverantwortlichen und erfolgt auf dieselbe Weise wie bei den Hauptprozessen.

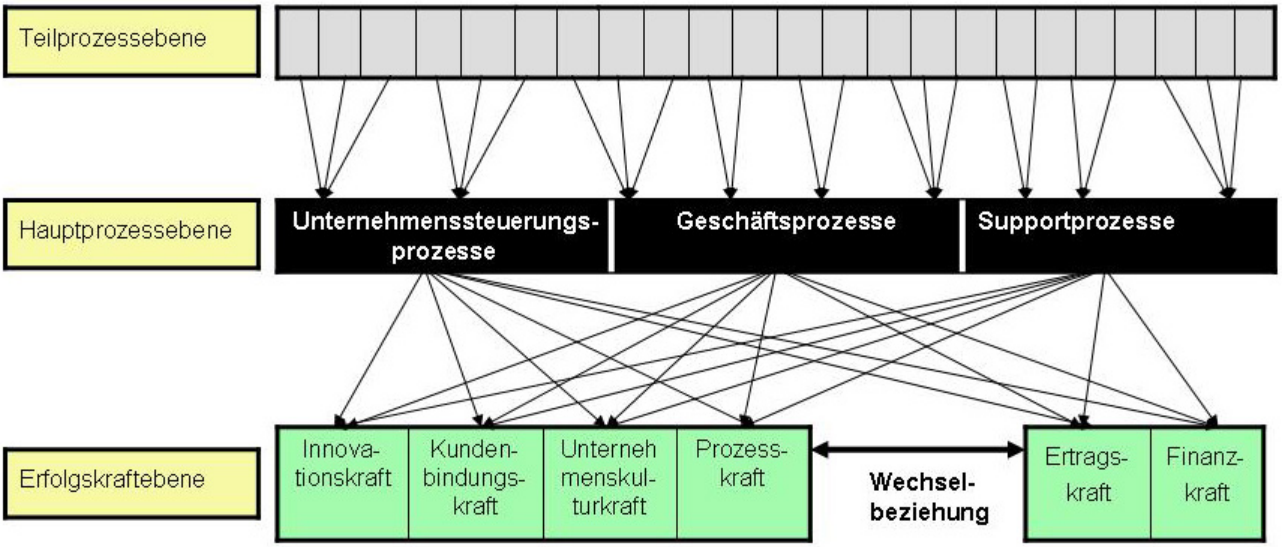

Abbildung 6: Ebenenmodell der Process Scorecard

4.3 Process Scorecard für die Erfolgskräfte (Beispiel Ertragskraft)

Die Messgrößen der Schlüsselprozesse für eine Erfolgkraft werden gemeinsam mit den Messgrößen der Erfolgkraft in die Process Scorecard eingetragen. Neben den Ist-Werten zu Beginn eines Geschäftsjahres werden die Zielvorgaben (Soll) für das Geschäftsjahr für jede Messgröße dokumentiert. Nach jedem Quartal (eventuell auch Monat) wird der aktuelle Wert der Messgrößen der Erfolgkräfte und deren Schlüsselprozesse gemessen. Die Zwischenmessergebnisse werden vom Prozessverantwortlichen des Controllingprozesses auf das zu erreichende Sollziel am Geschäftsjahresende mit einer Steuerungsampel bewertet.

Ertragskraft-Scorecard				Umsetzungsstand Quartal 1 X 3 4 Zielerreichung	Empfehlung Konsequenz
	EBIT		Ist: ... Ziel: ...		
	Eigenkapitalrendite		Ist: ... Ziel: ...		
	Gesamtkosten/Budget		Ist: ... Ziel: ...		
Geschäfts-prozesse	Marketingprozess	Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Produktentwicklungsprozess	Umsatz mit Neuprodukten	Ist: ... Ziel: ...		
		Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Produktionsengineeringprozess	Herstellkosten der Produkte	Ist: ... Ziel: ...		
		Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Auftragsakquisitionsprozess	Auftragsvolumen	Ist: ... Ziel: ...		
		Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Auftragsabwicklungsprozess	Generierter Umsatz	Ist: ... Ziel: ...		
		Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Serviceprozess	Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
Support-prozesse	Personalmanagementprozess	Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Ressourcenmanagementprozess (Anlagen, Gebäude, Material)	Auslastungsgrade	Ist: ... Ziel: ...		
		Bestände Material, Produkte	Ist: ... Ziel: ...		
		Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	IT/DV-Management-prozess	Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Organisationsmanagementprozess	Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
Unternehmens-steuerungs-prozesse	Strategieprozess	Wachstumspfad	Ist: ... Ziel: ...		
	Controllingprozess	Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		
	Finanzierungsprozess	Finanzergebnis	Ist: ... Ziel: ...		
		Kosten/Budget	Ist: ... Ziel: ...		

Ziel wird erreicht
Zielerreichung leicht gefährdet
Zielerreichung stark gefährdet
Zielerreichung nicht möglich

Abbildung 7: Process Scorecard für die Erfolgskräfte

Sind die Ziel/Sollwerte gefährdet bzw. nicht erreichbar, kann aus der parallelen Bewertung der Schlüsselprozesse abgeleitet werden, welche Prozesse für dieses Ergebnis verantwortlich sind. Auf einer derartigen Datenlage sind Empfehlungen und zu ergreifende Konsequenzen von den Prozessverantwortlichen ausführlich zu dokumentieren und entsprechende Maßnahmen und Entscheidungen zu ergreifen und zu treffen.

Für die Hebelkräfte ist es sehr schwierig, einfache Messgrößen zu definieren. Über eine Indexbildung wird dieses Problem gelöst. Es wird für jede Hebelkraft ein Index aus den Messgrößen der jeweiligen Schlüsselprozesse gebildet. In Abb. 8 ist diese Methode an einem konstruierten Beispiel für die Innovationskraft eines Unternehmens dargestellt.

Die Schlüsselprozesse werden entsprechend ihrem Einfluss auf die Hebelkraft gewichtete. Ebenso sind die Ist-Werte zu Beginn des Geschäftsjahres und die Ziel/Sollwerte zu definieren. Der Ausgangswert der erstmaligen Indexbildung ist 1 (100%). Dieser Ausgangswert ist die Bezugsgröße für alle weiteren Indexbildungen. Entsprechend den Sollvorgaben wird ein Soll - Index berechnet. Die Indexwerte der Hebelkräfte werden in die Process Scorecard übertragen und über deren Schlüsselprozesse gesteuert.

Schlüsselprozesse der Innovationskraft	Gewichtung der Prozesse	Ist = 100 %	Soll = x %	Index Ist	Index Soll
Kundenbedarfsprozess Messgröße: Anzahl Neukunden in neuen Marktsegmenten	10 %	40 = 100 %	80 = 200 %	10 %	20 %
Produktentwicklungsprozess Messgröße: Anzahl Neuprodukte pro Jahr	40 %	3/Jahr = 100 %	4/Jahr = 133 %	40 %	53 %
Strategieprozess Messgröße: Budget für externe Entwicklungen/ Forschungsaufträge	20 %	1 Mio = 100 %	2 Mio = 200 %	20 %	40 %
Kulturprozess Messgröße: Frei gestaltbare Arbeitszeit der Entwickler pro Woche (in Tagen)	30 %	0 = 100 %	1 = 120 %	30 %	36 %
Gesamtindex Innovationskraft				**100 %** **1,0**	**149 %** **1,49**

Abbildung 8: Indexbildung für die Hebelkräfte (Beispiel Innovationskraft)

4.4 Process Scorecard für die Prozessebenen (Beispiel Entwicklungsprozess)

Der Aufbau der Process Scorecard für Haupt- und Teilprozesse ist identisch. Am Beispiel des „Produktentwicklungsprozesses“ (siehe Abb. 9) wird er kurz erläutert. Die Messgrößen des Prozesses werden mit ihren Ist- und Sollwerten erfasst. Periodisch jedes Quartal (oder Monat) wird der aktuelle Wert mit dem Soll-Wert verglichen und hochgerechnet, ob der Sollwert noch erreicht werden kann. Die aktuellen Probleme sind vom Prozessverantwortlichen zu dokumentieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten bzw. Entscheidungen zu treffen.

© Prof. Dr. Hans Zangl: Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern

Process Scorecard für Hauptprozesse (Beispiel Entwicklungsprozess)			
Messgrößen des Gesamt-produktentwicklungsprozesses	Umsetzungsstand 2008 Quartal 1 **X** 3 4	Probleme	Empfehlung/ Konsequenz
Umsatzsteigerung Neuprodukte Ist: 4 Mio Soll 10 Mio Messgröße: € pro Gj.	Aktueller Wert: 4,5 ● (X) ● ●	Produktions-engpässe bei Lieferanten	Zusätzliche Lieferanten suchen
Durchlaufzeiten der Entwicklungs-projekte Ist: 15 Monate Soll: 12 Monate Messgröße: Monate	Aktueller Wert: 14,5 Monate ● ● ● (X)	Zielvorgabe war zu ehrgeizig	Ziel nur durch eine radikale Neustruktur möglich
Termineinhaltung Ist: 20 % Soll: 80 % Messgröße: eingehaltene Termine/Gesamttermine	Aktueller Wert: 30 % ● ● ● (X)	Zu viele Schnittstellen, mangelhafte Abstimmung,	Ziel nur durch eine radikale Neustruktur möglich
Marktreife Neuprodukte Ist: 0,6 Soll: 1 Messgröße: Neueinführungen/Jahr	Aktueller Wert: 0,8 (X) ● ● ●	Keine	-----
Themengebiete der Grundlagen-forschung zur Marktreife führen Ist: 0,6 Soll: 1 Messgröße: Marktreife Ergebnisse der Grundlagenforschung pro Jahr	Aktueller Wert: 0,5 ● ● ● (X)	2 Entwickler mit Kernwissen haben gekündigt	Kurzfristig Leih-kräfte und mittel-fristig neues Stammpersonal aufbauen
Budgeteinhaltung Ist: 6 Mio Soll: 6 Mio Messgröße: €	Aktueller Wert: 3 Mio (X) ● ● ●	Keine	-----

Abbildung 9: Process Scorecard Aufbau für die Prozessebenen

5. Zusammenfassung

Mit der Entwicklung einer reinen unternehmerischen Prozesswelt können große ökonomische Nutzenpotentiale erschlossen werden. Das hierzu notwendige Prozesswissen ist vorhanden und muss nur konsequent umgesetzt werden. Hierzu muss aber ein Umdenken in den Führungsetagen der Unternehmen stattfinden. Das Management muss aus Überzeugung top - down eine Prozessstrukturierung des Unternehmens einleiten und Prozessverantwortung als entscheidendes Führungsprinzip etablieren.

Mit einer konsequenten Prozessstrukturierung wird ein Unternehmen auch unabhängiger von Einzelpersonen auf Fach- und Führungsebene. Die Kraft/Substanz der Unternehmen, das Wissen des Unternehmens wird in strukturierten Prozessen verankert. Mit der Process Scorecard erhält das Unternehmen ein sensibles und wirkungsvolles Steuerungsinstrument, mit dem ein Unternehmen schnell in den entsprechenden Schlüsselprozessen auf Marktveränderungen reagieren kann.

Basisliteratur

Hammer, Michael: Das prozesszentrierte Unternehmen – Die Arbeitswelt nach dem Reengineering, Springer Verlag

Hammer, Michael: Business back to basics, Econ Verlag

Hammer, Michael: The Process Enterprise: An Executice Perspective, Hammer and Company 2001

Koch, Richard: Das 80/20 Prinzip, Campus-Verlag

Zangl, Hans: Denken und Handeln in Prozessen, Kongressband Know-Tech 2009

© Prof. Dr. Hans Zangl: Process Scorecard: Unternehmen ganzheitlich über Prozesse steuern