

Prozessphilosophie für Unternehmen

Denken und Handeln in Prozessen

Ein Unternehmensprozessmodell etablieren

Einheitliche Prozessbeschreibung mit der Prozesskarte

Unternehmens- und Prozesssteuerung mit der Process ScoreCard

Der (lange) Weg zu einem dauerhaft erfolgreichen Prozessunternehmen

➡ Denken und Handeln in Prozessen

Die Prozesse eines Unternehmens bilden die Grundlage unternehmerischen Erfolgs oder Misserfolgs. Der dauerhafte Wettbewerb um Kunden und Marktanteile wird durch die **Kraft und Dynamik** der Unternehmensprozesse entschieden.

Die Konzentration auf die Unternehmensprozesse **und** die Strukturierung von Unternehmen über Prozesse vereint strategisches Denken und operatives Handeln, weil zwei essentielle unternehmerische Fragen in logischer Reihenfolge beantwortet werden müssen:

- Welche Ziele/Ergebnisse sollen mit welchen Unternehmensprozessen erreicht werden?
- Wie müssen dazu die Unternehmensprozesse gestaltet werden?

Diese einfache Prozessphilosophie kann sich in vielen Unternehmen noch zu wenig entfalten. Hauptursache sind meist die historisch gewachsenen hierarchischen Funktionsstrukturen. Eine Parallelität von Prozess- und Funktionsstruktur, wie man sie heute häufig vorfindet, ist ein „fauler Kompromiss“. Prozesse werden einerseits zwar durchgehend über unterschiedliche Funktionen und Hierarchien hinweg als Workflow strukturiert und abgebildet (gemalt), andererseits aber verhindern oft die starken Funktionsmächte eine nachhaltige Gestaltung einfacher, leistungsfähiger und flexibler Unternehmensprozesse.

➡ Ein Unternehmensprozessmodell etablieren

Ein elementares Grundprinzip der Prozessstrukturierung lautet:

Gestalte nie den Idealprozess, es gibt ihn nicht!

Sowohl die Außen- als auch die Innenwelt eines Unternehmens unterliegt ständigen Veränderungen. Die einzig Konstante eines Unternehmens ist die Veränderung. Wer versucht, diese ständigen Veränderungen mit standardisierten, starren Prozessabläufen, möglichst IT-gestützt, zu beherrschen, kann sehr leicht Schiffbruch erleiden. Ein Prozessmodell muss leben, d.h. flexibel und effektiv neuen Markt- und Kundenbedürfnissen, neuen Technologien, sowie veränderten Umfeldbedingungen begegnen können.

Für ein nachhaltig erfolgreiches Prozessmodell sind drei Prinzipien zu beachten:

Prinzip 1: Prozesskultur und Prozessorganigramm

Eine gelebte Prozesskultur sollte top-down entwickelt und vorgelebt werden. Dies geht einher mit der Etablierung eines einfachen Prozessorganigramms mit starker Prozessverantwortung, in dessen Mittelpunkt der Kunde und damit das Geschäft stehen. Es besteht aus drei Säulen:

- **Geschäftsprozesse:** Prozesse zum Markt und zu den Kunden bilden den Mittelpunkt jedes Unternehmens. Je nach Größe und Struktur kann zwischen drei und max. sechs Kernprozessen unterschieden werden.
- **Supportprozess:** Personal-, Sach-, Infrastruktur- und Wissensressourcen werden mit wenigen Teilprozessen wie Personal, Raum, IT, QM/Prozesswissen gesteuert.
- **Unternehmenssteuerungsprozess:** Das Unternehmen wird im Sinn der Gesellschafter mit wenigen Teilprozessen wie Strategie, Finanzen, Controlling, Unternehmenskultur gesteuert.

Prinzip 2: Unterscheidung in Standard- und offene Prozesse

Damit einerseits die Ressourcen effizient genutzt, andererseits die Prozesse flexibel bleiben sind grundsätzlich 2 Prozesstypen zu pflegen:

- **Standardprozesse** (detaillierter Workflow, Entscheidungsregeln, etc)
Geeignet für einfache, dauerhafte Prozesse mit hohem Volumen und wenig Varianten.
 - IT-gestalteter Standardprozess/Workflow (vollautomatisiert)
 - Geregelter Standardprozess (detaillierte Handlungsanweisungen)
- **Offene Prozesse** (grobe Prozessbeschreibung, Checklisten, Wissensbestände) Geeignet für seltene Prozesse und Prozesse mit hoher Änderungsintensität und Variantenvielfalt (agiles Prozessmanagement)
 - variable IT, z.B. Baukastenprozess IT Lösungen
 - grober Prozessablauf mit großem Entscheidungsfreiraum

Prinzip 3: Etablieren eines kontinuierlichen Veränderungsprozesses

Treiber dieses kontinuierlichen Veränderungsprozesses sind die Mitarbeiter. Diese müssen die Chance erhalten, die Prozesse, in denen sie als Team eingebettet sind, weiterzuentwickeln, wenn Prozessdefizite erkannt werden.

Prozessdefizite können viele Ursachen haben, z.B.

- Wettbewerbs- und Marktveränderungen
- Struktur- und Ressourcenveränderungen (IT, Technologie, Standort, Neuorganisation, Fusionen,...),
- Personal- und Führungskräftewechsel
- Gesetzesveränderungen

➔ Einheitliche Prozessbeschreibung mit der Prozesskarte

Jeder definierte Unternehmensprozess ist über die Prozesskarte **einheitlich** zu beschreiben. Über eine „Verlinkung“ im Prozessorganigramm sind die jeweils aktuellen Beschreibungen und Prozesszustände abzurufen. Besteht ein Unternehmensprozess aus mehreren sequentiellen und/oder parallelen Teilprozessen sind sowohl der Hauptprozess, als auch die Teilprozesse zu beschreiben. In der nachfolgenden Abbildung ist ein Musteraufbau für eine Prozesskarte abgebildet.

Prozesstyp: Geschäftsprozess <input type="radio"/> Unternehmenssteuerungsprozess <input type="radio"/> Supportprozess <input type="radio"/>					
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:		3 Jahresplan:	
Messgröße 1:.....	Ist	Soll	Ist	Soll
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)			

➤ Unternehmens- und Prozesssteuerung mit der Process ScoreCard

Über die Process ScoreCard kann ein Unternehmen einen geschlossenen Controllingkreislauf rein auf Unternehmensprozessen aufbauen. Zielsetzung der Process ScoreCard ist die Zusammenführung und Verdichtung von relevanten Messwerten der einzelnen Unternehmensprozesse auf **sechs zentrale Erfolgskräfte**. Dies wird realisiert über die Process ScoreCard Matrix, dem „Gehirn“ der Process ScoreCard.

Über die Process ScoreCard Matrix können Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den einzelnen Unternehmensprozessen und dem Unternehmenserfolg erkannt und gezielt beeinflusst werden. Zugleich wird ein Zusammenhang hergestellt zwischen kurzfristigen Ergebniswerten und langfristigen Hebelkräften (KPI's).



➤ Der (lange) Weg zu einem dauerhaft erfolgreichen Prozessunternehmen

Viele Wege können zu einem nachhaltig erfolgreichen Prozessunternehmen führen. Allen Wegen gemeinsam sollte eine unternehmerische Prozessphilosophie sein. Ist dies nicht der Fall, können sich leicht isolierte, qualitativ sehr unterschiedliche Insellösungen mit z.T. geringer Nachhaltigkeit für das Unternehmen entwickeln. Unabhängig von konkreten Unternehmenssituationen kann der nachfolgende Weg als Richtschnur zum erfolgreichen Prozessunternehmen gesehen werden.

- Eine Prozessphilosophie und -kultur für das Unternehmen top-down entwickeln, kommunizieren, vorleben und über eine Unternehmensphilosophie verankern
- Elementare, kundenbezogene Kerngeschäftsprozesse und notwendige Support- und Unternehmenssteuerungsprozessen identifizieren
- Eine einfache Prozessstruktur (Schlagwort lean) für das Unternehmen oder ein Geschäftsgebiet entwickeln und mit der Prozesskarte einheitlich beschreiben

- Entscheidungsstarke Prozessverantwortungen auf oberster Managementebene für die wichtigsten Unternehmensprozesse etablieren
- Wenige dauerhafte Messgrößen für die wichtigsten Unternehmensprozesse festlegen
- Messgrößen der Unternehmensprozesse mit zentralen Erfolgsgrößen des Unternehmens über die Process ScoreCard Matrix verknüpfen (Ursache-Wirkungsanalyse: KPI)
- Ziele für die Unternehmens- und Prozessmessgrößen für das nächste und die nächsten 3-5 Geschäftsjahre festlegen
- Maßnahmen/Projekte der Prozessverbesserung/-veränderung zur Zielerreichung festlegen
 - Radikales BPM (Radikale Prozessneugestaltung)
 - Gezielte Gestaltung/Optimierung ausgewählter Prozesse mit der 5P Methode oder Six Sigma Methoden
 - Ziel: offene Prozesse mit flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten
 - Ziel: Standardprozesse
 - Qualifizierung/Coaching der Entscheidungsträger und Prozessverantwortlichen in Workshops
 - Aufbau eines selbststeuernden KVP-Prozesses
- Das Unternehmen dauerhaft mit der **Process ScoreCard** über Unternehmensprozesse steuern

Literatur: Zangl, Hans: Process ScoreCard: in Controller Magazin 11/2009

Kontakt:

Prof. Dr. Hans Zangl
 Kernkompetenz: Prozess- und Wissensmanagement
 Mobil: +49-172-8064236
 E-mail: Zangl@hm.edu
<http://dodo.fb06.fh-muenchen.de/zangl/zangl.html>