Denken und Handeln in Prozessen

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

(erscheint im Kongressband KnowTech 2009: Geteiltes Wissen ist doppeltes Wissen)

Abstract. Prozessstruktur versus Funktionsstruktur – dieser Gegensatz hemmt die Entwicklung von Process Exellence in Unternehmen. Erfolgversprechende Projekte des Prozessmanagements können häufig ihre Wirkung durch die bestehende Funktionsstruktur nicht voll entfalten, weil eine zusammenhänge Prozessverantwortung nicht existiert. Das langfristige Strukturelement in Unternehmen sind wenige aber wesentliche Unternehmensprozesse, die in jedem Unternehmen für ein erfolgreiches Geschäftsmodell erforderlich sind. Mit einer gelebten Prozessstruktur wird ein Unternehmen unabhängiger von Personen und Entscheidungsträger, die häufig ihre Arbeitsplätze und Unternehmen wechseln. Nachhaltige erfolgreiche Prozess Exzellenz in Unternehmen erfordert eine Neuorientierung der Führungs- und Unternehmenskultur, ein integriertes Denken und Handeln in Prozessen. Prozessverantwortung muss als alleiniges Führungsprinzip etabliert werden. Wie die Unternehmenskultur in diese Richtung entwickelt werden kann, welche Strategien, Strukturen und Methoden erforderlich sind, zeigt dieser Beitrag.

[1] Professur für Betriebswirtschaftslehre:
Prozess- und Wissensmanagement, Kostenrechnung und Produktionssteuerung
Leitung Weiterbildungskurs Prozessmanagement und Prozesscontrolling
Fakultät 06, Lothstraße 34, 80335 München, E-Mail: Zangl@hm.edu

1. Zwei Parallelwelten in Unternehmen

Prozess bedeutet allgemein physikalische und/oder geistige Bewegung und Bewegung führt zu Veränderungen. Die Bewegung kann mit unterschiedlicher Geschwindigkeit und Intensität erfolgen, die daraus resultierenden Veränderungen sind entsprechend stark oder schwach ausgeprägt.

Ein dauerhafter Prozess hat kein endgültiges Ziel, auf dem Prozessweg gibt es aber ständig Zwischenziele, schnellere und langsamere Bewegungen, intensive oder schwache Veränderungen, längeres oder kürzeres Verharren in einem Zustand.

Wenn ein Prozessende nicht abzusehen ist, bzw. dem Prozess kein zeitliches Limit gesetzt ist, sprechen wir von einem dauerhaften Prozess. Dies ist in der Regel bei allen Unternehmen der Fall, da diese, von einigen Ausnahmen abgesehen, zeitlich unbefristet gegründet und betrieben werden. Wenn ein Unternehmen als dauerhafter Prozess für ein Geschäftsmodell definiert werden kann ist es nahe liegend, dass wesentliche Hauptprozesse für das Gesamtprozessmodell Unternehmen dauerhaft existieren und ständig - im Kontext der Strategie- und Geschäftsentwicklung - fortentwickelt werden müssen.

Die aktuelle Unternehmensrealität sieht aber anders aus. Die überwiegende Anzahl der Unternehmen ist funktional hierarchisch nach einzelnen Aufgabengebieten strukturiert und die Mitarbeiter sind diesen Aufgabengebieten und den dafür verantwortlichen Führungskräften zugeordnet. Diese hierarchische Funktionalstruktur spiegelt nicht die Unternehmensprozesse wider. An wichtigen zusammenhängenden Unternehmensprozessen sind viele unterschiedliche Unternehmensfunktionen beteiligt. Diese betreiben zwar „gemeinsam“ einen Unternehmensprozess, eine Prozessgesamtverantwortung existiert aber nicht.

In diesen Unternehmen existieren 2 Parallelwelten. Eine mächtige Hierarchiewelt und eine „ohnmächtige“ Prozesswelt. Gut gemeinte Prozessverbesserungen scheitern deshalb bzw. führen nur zu Suboptima.

Zwei Parallelwelten in Unternehmen	
Verhalten in funktional hierarchischen Unternehmen - Personalorientierte Führung - Funktionale Fachverantwortung - Häufiger Wechsel von Führungskräften (individuelle Karriereziele) - Unternehmenssteuerung mit Kenngrößen ohne klar erkennbaren Ursache-Wirkungszusammenhang	**Prozessmanagement in funktional hierarchischen Unternehmen** - 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
Fazit: ♦ Hierarchiekraft siegt über Prozesskraft! ♦ Häufiger Hierarchiewechsel verhindert nachhaltige Prozessstrukturierung! ♦ Ständige funktionale Reorganisation schwächt die Prozesskraft!	

2. Prozessstrukturierung mit dem Prozesshaus

Fortschrittliche Unternehmen haben sich von der Funktionsstruktur verabschiedet und das Unternehmen konsequent nach Prozessen ausgerichtet. In der betrieblichen Praxis sind solche Unternehmen noch eine sehr kleine Minderheit.

Die Hauptprozesse in Unternehmen können grundsätzlich in drei Klassen eingeteilt werden:

- Geschäftsprozesse
- Unternehmenssteuerungsprozesse
- Supportprozesse

Diese Einteilung gilt für Unternehmen jeder Größe und Branche. Einige oder viele dieser Prozesse können auch „zugekauft“ werden, aber alle Prozesse sind in das Unternehmensprozessmodell zu integrieren, weil sie für den Unternehmenserfolg unerlässlich sind.

- **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?

Die Geschäftsprozesse bilden den Mittelpunkt jedes Unternehmens. Sie sind das Herz des Unternehmens, hier findet die eigentliche Wertschöpfung für die Kunden statt, hier werden die Werte geschaffen, für die Kunden bereit sind, Geld zu bezahlen!

- **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.

Supportprozesse weisen keine direkte Kundenbeziehung auf, sind aber Voraussetzung für das Funktionieren eines Unternehmens und für das Zusammenwirken der verschiedenen Unternehmensprozesse. Diese Prozesse tragen nicht direkt zur unternehmerischen Wertschöpfung bei, sie beeinflussen aber in sehr hohem Ausmaß die Leistungsfähigkeit der Geschäfts- und Unternehmenssteuerungsprozesse.

- **Unternehmenssteuerungsprozesse**

Die Unternehmenssteuerungsprozesse vereinen alle Unternehmensprozesse zum Gesamterfolg des Unternehmens. Sie sind das Bindeglied zwischen den Gesellschafterzielen und der Umsetzung dieser Ziele über die Unternehmensprozesse.

Über die Unternehmenssteuerungsprozesse wird die Wertsubstanz des Unternehmens dauerhaft gesichert und gesteigert. Die Ziele der Gesellschafter der Unternehmen werden im Spannungsfeld

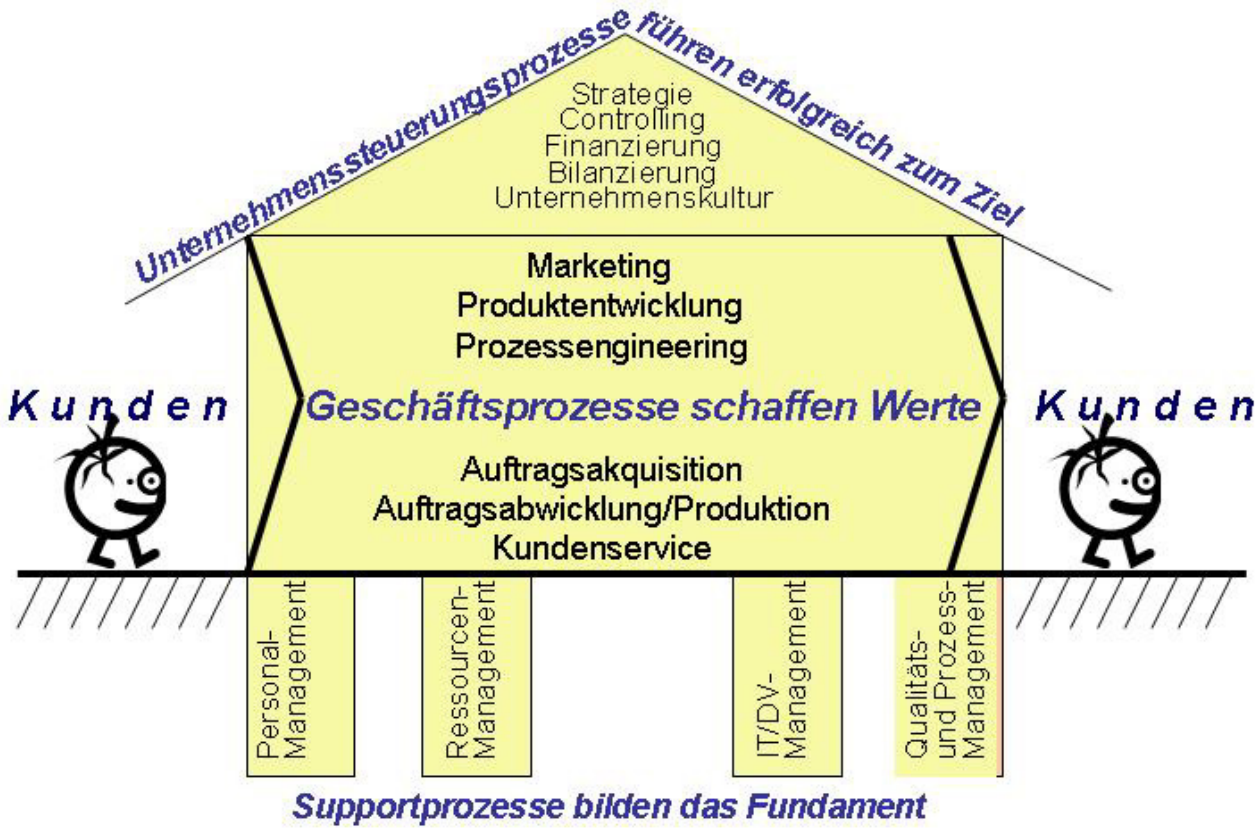
von Kunden, Wettbewerbern, Mitarbeitern und Finanzen ausgerichtet und verfolgt. Der kurz- und langfristige Unternehmenserfolg (Jahresgewinn, Gewinnentwicklung, Wert und Wertentwicklung des Unternehmens, etc.) steht im Mittelpunkt dieser Prozesse.

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

Prozesshäuser sind langlebige Werkzeuge der **Unternehmenskultur**. Jeder Beschäftigte 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. Prozesshäuser eignen sich hervorragend für Marketingaktivitäten und sind als „Blickfang" an jedem physikalischen oder virtuellen Unternehmenseingang sichtbar zu machen.

Prozessstrukturen verändern das Denken von Mitarbeiter und Führungskräften. Führungsverantwortung bedeutet jetzt nicht mehr primär Mitarbeiter zu führen, sondern für die Leistungen von Prozessen verantwortlich zu sein.



Das Prozesshaus eines Unternehmens

3. Prozessbeschreibung und Prozessmessung

Jeder definierte Unternehmensprozess der drei Prozesstypen eines Unternehmens ist über die Prozesskarte einheitlich zu beschreiben. Diese Beschreibungen sind im Prozesshaus unter den einzelnen Unternehmensprozessen über Verlinkung zu hinterlegen. Besteht ein Hauptprozess aus mehreren sequentiellen und/oder parallelen Teilprozessen sind sowohl der Hauptprozess, als auch

die Teilprozesse zu beschreiben. In der nachfolgenden Abbildung ist ein Muster für eine Prozesskarte abgebildet.

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	Soll	3 Jahresplan: Ist	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)

Prozesskarte

- **Prozessverantwortung**

Jeder Haupt- und Teilprozess ist vom jeweiligen Prozessverantwortlichen zu beschreiben, zu gestalten, zu steuern und fortzuentwickeln (Leistungsart und –menge, Zeitverlauf, Input, Output, Ressourcen). Ein Prozessverantwortlicher kann durchaus für mehrere Prozesse verantwortlich sein.

- **Prozessmessung**

Für jeden Prozess sind eindeutig messbare Leistungs- und Kostengrößen zu definieren (meist reichen 1-3 Messgrößen). Gemessen wird der Ausgangswert eines Prozesses zum Zeitpunkt X (z. B. zu Beginn eines Geschäftsjahres). Zugleich werden realistische Zielvorgaben (Soll) der definierten Leistungs- und Kostengrößen für das Geschäftsjahr und die nächsten 3-5 Geschäftsjahre vorgegeben. Die Zielvorgaben bilden die Grundlage für das Unternehmenscontrolling. Sie werden über einen abgestimmten top-down und bottom-up Zielfindungsprozess festgelegt.

- **Standardprozessabläufe und offene Prozesse**

Die Arbeitsausführung in den Unternehmensprozessen ist unterschiedlich stark strukturierbar. Eine strukturierte Arbeitsausführung hat den Vorteil der leichten Multiplizierbarkeit und Wiederholbarkeit, der Automatisierung, der schnellen Einarbeitung von Mitarbeitern. Sie ist ökonomisch dann

von Vorteil, wenn eine große Menge an Arbeitsprozessen einen identischen Ablauf hat. Für diese Arbeitsabläufe wird einmalig ein Standardarbeitsablauf definiert, nach dem alle Arbeitsprozesse dieses Typs von den involvierten Mitarbeitern abzuarbeiten sind. Der Arbeitsablauf wird meist mit Hilfe von IT-Technik unterstützt und geleitet.

Die Standardisierung von Prozessabläufen stößt dann an Grenzen, wenn nur eine sehr geringe Anzahl identisch wiederkehrender Prozessabläufe gegeben ist und für jeden dieser Prozesse ein einmalig hoher Aufwand für die Standardisierung nötig ist. Grenzen für die Standardisierung sind auch gegeben je mehr Variable ein Prozessablauf hat. Die Grenze der Standardisierung bestimmt die 80/20-Regel, die allgemein aussagt, dass mit 20% Aufwand 80% der Prozesse abgewickelt werden können. Die restlichen 20% der Prozesse sind aber so unterschiedlich, dass sie nur mit einem sehr hohen Aufwand, das sind die „restlichen“ 80%, zu bewältigen sind.

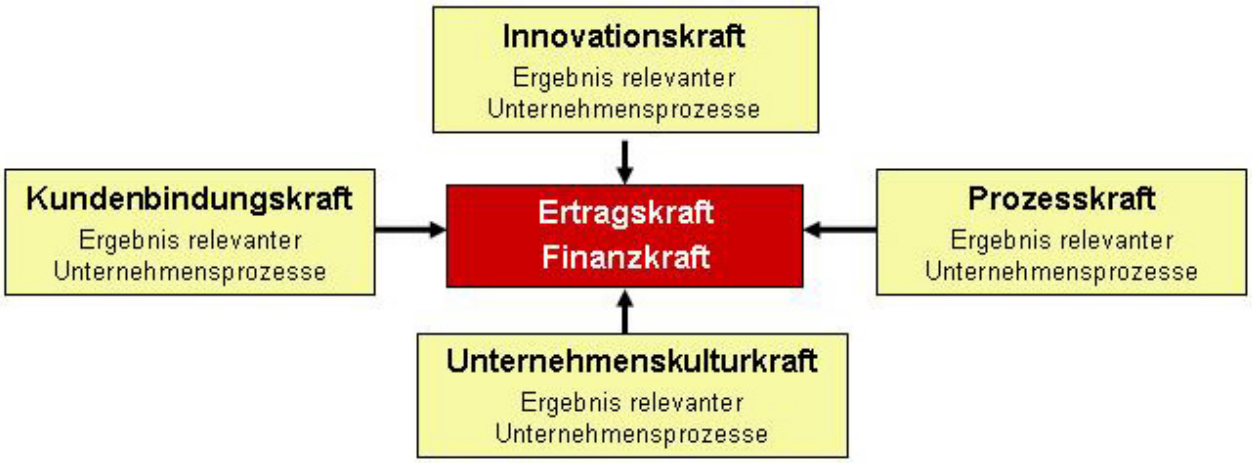
Standardisiert sollten deshalb nur die einfachen Volumenprozesse werden. Für die nicht standardisierbaren Prozesse sind offene Prozesse zu schaffen. Die Mitarbeiter arbeiten mit umfangreichen Methoden- und Fachwissen und werden unterstützt von Wissensdatenbanken jeglicher Art, von Suchstrategien im Intra- und Internet nach vergleichbaren Fällen, etc. Mitarbeiter in solchen Prozessen benötigen meist ein höheres Qualifikationsniveau und müssen über einen wesentlich größeren Entscheidungsspielraum verfügen.

4. Unternehmenssteuerung mit der Process Scorecard

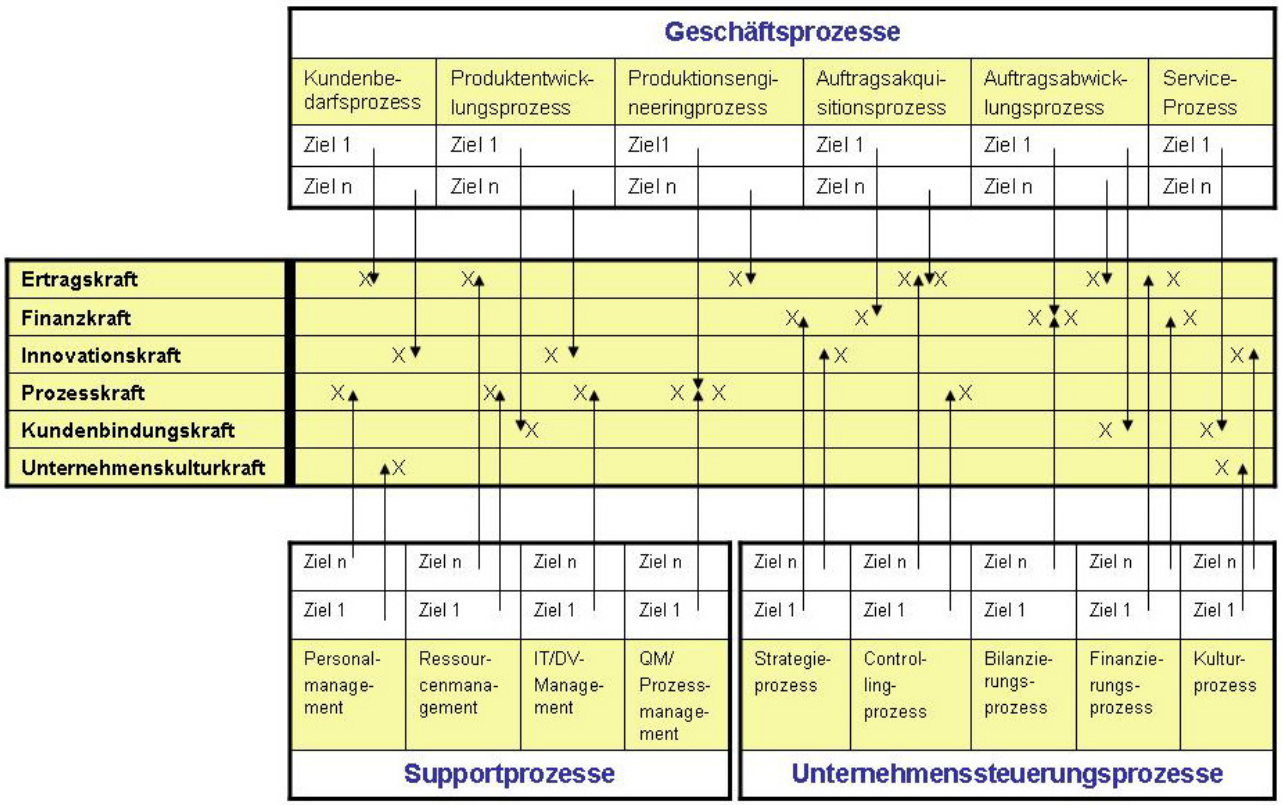
Die Steuerung (Controlling) eines Unternehmens erfolgt über einen einfachen Regelkreislauf mit konsequenter Messung folgender Größen:

- Wo bin ich (Ausgangszustand)?
- Wo will ich hin (Ziel/Zwischenziel)?
- Befinde ich mich auf dem richtigen Weg? (Zwischenmessung)

Für die Steuerung eines Gesamtunternehmens werden meist nur wenige Ziel-/Messgrößen benötigt. Messgrößen der **Ertrags- und Finanzkraft** spiegeln das ökonomische Gesamtergebnis aller Unternehmensprozesse wider. Ertrags- und Finanzkraft stehen in Wechselbeziehung mit **4 Hebelkräften** des Unternehmens, der Innovationskraft, Kundenbindungskraft, Unternehmenskulturkraft und Prozesskraft.



Mit der Process Scorecard wird eine messbare Beziehung zwischen den Unternehmensprozessen auf der einen und der Ertrags- und Finanzkraft sowie den 4 Hebelkräften auf der anderen Seite hergestellt und in einer Matrix dargestellt.



Grundmodell der Process Scorecard

Die Messung der Ertrags- und Finanzkraft erfolgt über gesamtunternehmerische Kenngrößen, z.B.:

Ertragskraft:
- EK-Rendite (langfristig)
- Umsatzrendite (langfristig)
- Gewinn absolut (langfristig)
- Verhältnis Neugeschäft/Altgeschäft

Finanzkraft:
- EK/FK-Verhältnis
- Cashflow
- Liquiditätsreserven
- Finanzrisikoindex

Für die vier Hebelkräfte Innovationskraft, Kundenbindungskraft, Unternehmenskulturkraft und Prozesskraft kann aus den einzelnen Messgrößen der entscheidenden Unternehmensprozesse eine einzige Indexgröße entwickelt werden. Über die Veränderungen der Messgrößen der zugrunde gelegten Unternehmensprozesse verändert sich auch der Indexwert der Hebelkräfte.

Sind die wichtigen/entscheidenden Unternehmensprozesse für alle 6 Erfolgsgrößen identifiziert (es sind meist nicht mehr als 3 bis 6 Hauptprozesse für jede der sechs Erfolggrößen), kann über die Messgrößen dieser Prozesse das Unternehmen auf einer Erfolgsspur gesteuert werden. Auch hier gilt der Grundsatz der 80/20 Regel. Nur eindeutige und gewichtige Wirkungszusammenhänge zwischen den Unternehmensprozessen und den Erfolgsgrößen dürfen in die Process Scorecard aufgenommen werden.

In einer Wissensdatenbank zur Process Scorecard werden die gewonnenen Erkenntnisse des Wirkungszusammenhangs zwischen Unternehmensprozessen und Erfolgsgrößen dokumentiert

und laufend fortgeschrieben. Diese Erkenntnisse führen zu einer ständigen Optimierung der Process Scorecard eines Unternehmens.

5. Prozesswissen erwerben, entwickeln, verteilen, anwenden und bewahren

In vielen Unternehmen hat sich durch das klassische Prozessmanagement eine Parallelwelt entwickelt. Neben dem funktional hierarchischen Unternehmensaufbau wurden Unternehmensprozesse über Funktionsgrenzen hinweg abgebildet. Der ökonomische Nutzen dieser Parallelwelt ist aber begrenzt. Aufgrund der bestehenden Funktionsgrenzen können Unternehmensprozesse nicht radikal verändert/vereinfacht werden. Vielfach werden einfach alle Ist-Prozesse digital abgebildet und über sog. Workflowsysteme DV-technisch gesteuert. Prozessabläufe werden dadurch teilweise sogar „verkompliziert“ (bürokratisiert), weil nicht zwischen wichtigen und unwichtigen Prozessen differenziert wird und mit den vielen tollen Softwareprogrammen (Werkzeuge = Spielzeuge?) alle auch noch so unwichtigen und selten vorkommenden Prozesse genauestens abgebildet werden.

Die großen ökonomischen Nutzenpotentiale liegen in der Auflösung dieser Parallelwelt und Entwicklung einer konsequenten unternehmerischen Prozesswelt. Das hierzu notwendige Prozesswissen ist dauerhaft aufzubauen und zu pflegen. Grundlegend hierfür ist:

- Prozessdenken in den Köpfen des obersten Managements erzeugen und verankern (über Benchmarking, Coaching, Trainings, Workshops).

- Das oberste Management muss aus Überzeugung eine Prozessstrukturierung des Unternehmens einleiten und Prozessverantwortung als alleiniges Führungsprinzip etablieren (top-down).

- Es sind Instrumente zur nachhaltigen Verankerung des Prozessdenkens und -handelns einzuführen mit denen das Prozesswissen entwickelt, verteilt, angewandt und dokumentiert wird. Hierzu zählen insbesondere:
  - Prozessorganigramme des Gesamtunternehmens (das Prozesshaus) sowie von Haupt- und Teilprozessen für alle sichtbar darstellen

  - Transparente und konsequente Prozessbeschreibung und Prozessmessung (Prozesskarte)

  - Über die Process Scorecard Ursache-Wirkungszusammenhänge (Prozesswissen) zwischen den Unternehmensprozessen und den 6 Erfolgsgrößen eines Unternehmens entwickeln

  - Die Process Scorecard als Standardsteuerungsinstrument des Gesamtunternehmens sowie aller Haupt- und Teilprozesse etablieren

- Alle Mitarbeiter und neu eingestellten Beschäftigten im Prozessdenken schulen, in das Prozessmodell des Unternehmens einarbeiten und mit den Instrumenten des Prozesshandelns vertraut machen.

Basisliteratur

Hammer, Michael: Das prozesszentrierte Unternehmen – Die Arbeitswelt nach dem Reenginee ring, 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: Process Scorecard: In Controller Magazin 11/2009