

- Prozessarchitekt, Prozessmanager, Prozessverantwortliche:
  - Welche Informationen brauche ich für meine Arbeit?
  - Wie erstelle ich die verschiedenen Ergebnistypen und wie werte ich diese aus?
- Projektmanager (Business Reengineering, Change Management, Prozessoptimierung, Reorganisation, Unternehmenszusammenschlüsse oder -ausgliederungen, Geschäftsmodelländerungen):
  - Wie nutze ich die Informationen aus dem Strategischen Prozessmanagement für meine Arbeit?
- Auditoren von Managementsystemen (QM, UM, TQM, EFQM) und Wirtschaftsprüfer:
  - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell des Unternehmens aus?
  - Wie sind die Verantwortlichkeiten verteilt?
  - Wo sind welche Kontrollen nötig? Wo bestehen Risiken und Handlungsbedarf?

Mehr Informationen zu den Fragestellungen und Nutzern des Strategischen Prozessmanagements finden Sie in Abschnitt 2.3.

### Abgrenzung und weiterführende Literatur

Die Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung sind der Startpunkt für die Ableitung der Prozessstrategie. Detaillierte Informationen zu diesen Themen finden Sie in [Mal13], [Gäl05], [Por04a], [Por04b] und [Kap01].

Das Operative Prozessmanagement wird in diesem Buch lediglich in den Aspekten gestreift, die für das Strategische Prozessmanagement von Belang sind. Einen Überblick zu den Teildisziplinen des Operativen Prozessmanagements, wie z. B. Prozessmanagement-Organisation, Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Prozessdesign, Prozessleistungsmessung und Prozesseinführung sowie operatives Prozesscontrolling, finden Sie in [Eur09], [Sch13], [Bin11], [Fis13], [Rei09] und [Ahl06]. Weitere Informationen zum Geschäftsprozessmanagement erhalten Sie darüber hinaus in [Dav01] für ereignisgesteuerte Prozessketten, und in [Fre10] und [All09] für BPMN 2.0 (Business Process Model and Notification). Für detaillierte Beschreibungen verschiedener Rollen und Gremien, die vor allem im operativen Prozessmanagement benutzt werden, sei auf [Eur09], [Sch13] und [Ham97] verwiesen.

Schließlich gibt es noch das weite Feld der Vorgehensweisen und Methoden für die Umsetzung strategischer Vorgaben in konkrete Umsetzungsprojekte und die Begleitung größerer Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation durch das Change Management. Zum Thema Business Process Reengineering finden Sie mehr Informationen in [Ham96], [Ham97], [Jes18] und [Ost09], zu Change Management in [Bär14], [Ves02] und [Zin04] sowie für die verschiedenen Methoden der Prozessoptimierung in [Fis13], [Bin11] und [Ber03].

Eine umfassende Werkzeugunterstützung für das Strategische Prozessmanagement in der hier beschriebenen Form gibt es bisher nicht. Wertschöpfungsketten und einzelne Ergebnistypen lassen sich mit den meisten Prozessmodellierungswerkzeugen erstellen (eine Übersicht geben z. B. [All09] und [Gad14]). Für die hier vorgestellten Auswertungen und Grafiken eignen sich am besten Enterprise Architecture Management Tools. Einen Marktüberblick finden Sie in [Mat04]. Informationen zur Überführung von Prozessen in IT-gestützte Lösungen und Workflow-Systeme finden Sie bei [Fre08].

Das Strategische Prozessmanagement ist stark mit dem strategischen Management der IT-Landschaft und der Unternehmensarchitektur verknüpft. Die wesentlichen Schnittstellen und Synergien finden Sie in Kapitel 6, eine eingehende Betrachtung des Themas Enterprise Architecture Management bei [Han18] und [Han13].

# 2

## Strategisches Prozessmanagement

*Unter Zeitdruck verlieren wir als Erstes die Fähigkeit, Wichtiges von Eiligem zu unterscheiden.  
Und doch tut dieser Überblick gerade dann am dringendsten Not.  
Lassen Sie sich nicht verrückt machen und machen Sie selbst sich auch nicht verrückt.*

(Autor unbekannt)

Viele Unternehmen nutzen Prozessmanagement bereits für unterschiedliche vorwiegend operative Zwecke, wie im Kontext von Qualitätsmanagementsystemen oder zum Compliance Management. Mit transparenten und gemanagten Prozessen werden die Messung, Überwachung und Kontrolle der unternehmerischen Abläufe und Tätigkeiten sichergestellt; gerade im Kontext von z. B. der ISO 9001 und der ISO 27001 sowie weiteren Normen und Richtlinien (siehe [Han19]). Auch das Business Process Reengineering ist nach wie vor wichtig im Unternehmen, um sicherzustellen, dass die wertschöpfenden und unterstützenden Abläufe die gestellten unternehmerischen Ziele auch wirklich unterstützen.

Das Management der unzähligen Prozessbeschreibungen für den operativen Betrieb stellt jedoch nach wie vor eine Herausforderung dar. So versucht meist eine kleine Gruppe von Mitarbeitern aus z. B. einer Organisationsabteilung, die Prozesse ihres Unternehmens zu erfassen, zu dokumentieren, aktuell zu halten und kontinuierlich zu verbessern – bei der heutigen Veränderungsgeschwindigkeit im digitalen Wandel eine nicht mehr zu leistende Aufgabe.

Digitalisierung, Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerb und kürzer werdende Innovationszyklen zwingen die Unternehmen, ihre Geschäftsmodelle und damit auch die Geschäftsprozesse in immer kürzeren Zeitabständen zu überdenken und anzupassen. Aber auch Business-Transformationen wie die Auslagerung von Aufgaben an Shared Service Center oder die Rückführung der Prozesse ins eigene Unternehmen führen dazu, dass Geschäftsprozesse angepasst werden müssen. Zudem finden in Unternehmen nahezu jährlich Reorganisationen statt. Die operativen Prozessbeschreibungen und auch Prozesskennzahlen sind häufig schon veraltet, nachdem sie erhoben wurden. Häufig interessieren sich nur noch Auditoren und Wirtschaftsprüfer sowie die Ersteller selbst für diese Prozessdokumentation. Dieses operativ geprägte Prozessmanagement mit seiner starken Detailsicht führt in den Unternehmen oft ein Schattendasein. Das Prozessmanagement als Disziplin ist in Verruf geraten.

Ein ganzheitliches Verständnis und die Transparenz der Geschäftsprozesse sind jedoch notwendig, um das Unternehmen strategisch zu steuern und weiterzuentwickeln. Durch die vielen Prozessfragmente ist der Überblick verloren gegangen – „Wir sehen den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr“ (siehe Bild 2.1).



**Bild 2.1**  
Überblick schaffen und den richtigen Weg aufzeigen

Hier setzt das Strategische Prozessmanagement an. Es hilft Ihnen, wieder Überblick zu gewinnen. Mit seiner Hilfe nehmen Sie einen erhöhten Standort ein und schauen über die einzelnen Bäume hinaus. Sie sehen den Wald wieder als Ganzes, können sich neu orientieren und finden den richtigen Weg.



**In diesem Kapitel finden Sie die Antworten auf folgende Fragen:**

- Was ist Strategisches Prozessmanagement?
- Welche Ziele werden über das Strategische Prozessmanagement erreicht?
- Welchen Nutzen bringt das Strategische Prozessmanagement und wer sind die Nutzer?
- Welche Hilfsmittel setzt das Strategische Prozessmanagement ein?
- Welche Ergebnisse liefert das Strategische Prozessmanagement?
- Welche Schnittstellen hat das Strategische Prozessmanagement im Unternehmen?
- Wer ist im Unternehmen für das Strategische Prozessmanagement verantwortlich?
- Wie führen Sie das Strategische Prozessmanagement ein?

## ■ 2.1 Grundlagen und Abgrenzung

Um zu klären, was Strategisches Prozessmanagement ist, müssen wir uns zunächst Klarheit darüber verschaffen, was mit den folgenden Begriffen gemeint ist:

- Geschäftsprozess
- Kernkompetenz und Kernprozess
- Wertschöpfungsstufe und Wertschöpfungskette
- Strategisches Prozessmanagement
- Unternehmensprozessmanagement
- Operatives Prozessmanagement
- Geschäftsarchitekturmanagement

Die Definitionen der einzelnen Begriffe können Sie auch im Glossar am Ende des Buchs nachschlagen.

### 2.1.1 Geschäftsprozess

Gegenstand der Aktivitäten des Strategischen Prozessmanagements sind die Geschäftsprozesse. Ein Geschäftsprozess ist gemäß der Definition von Michael Hammer „an organized group of related activities that together create a result of value to customers“ (zitiert aus [Ham03; S. 53]). Damit umfasst ein Geschäftsprozess mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam ein Ergebnis erzeugen, das für den Kunden einen Wert darstellt. Ein Geschäftsprozess erstreckt sich deshalb ausgehend von einem Kundenbedürfnis über alle Stationen, die durchlaufen werden müssen, bis das Kundenbedürfnis am Ende befriedigt ist (end-to-end).

Der Fokus des Strategischen Prozessmanagements liegt zunächst auf den primären Geschäftsprozessen. So bezeichnet man diejenigen Geschäftsprozesse, die die Kundenbedürfnisse direkt erfüllen und für deren Leistung der Kunde bereit ist, zu bezahlen. Geschäftsprozesse, die die Bedürfnisse interner Kunden und Dritter bedienen, welche nicht direkt für die Prozessleistung bezahlen, nennt man sekundäre Geschäftsprozesse. Sie haben oft eine unterstützende Funktion für die primären Geschäftsprozesse.



#### Definition Geschäftsprozess

Ein Geschäftsprozess umfasst mehrere zusammenhängende, strukturierte Aktivitäten, die gemeinsam für den Kunden ein Ergebnis von Wert erzeugen. Geschäftsprozesse sind in der Regel abteilungs-, bereichs- und/oder unternehmensübergreifend. Sie werden durch ein Kundenbedürfnis initiiert und erstrecken sich über alle erforderlichen Aktivitäten bis zur Befriedigung des Kundenbedürfnisses (end-to-end).

Zu den primären Geschäftsprozessen rechnet man in der Regel den Innovationsprozess, den Produktplanungsprozess, den Produktentwicklungsprozess, den Vertriebsprozess, den Auftragsabwicklungsprozess und die Serviceprozesse.

Zu den sekundären Geschäftsprozessen werden vor allem die folgenden Prozesse gezählt: Controlling-, Finanzmanagement-, IT-Management-, Strategieplanungs-, Ressourcenmanagement-, Personalmanagement- und QM-Prozess. Eine vertiefende Diskussion der Einteilung von Geschäftsprozessen findet sich bei [Eur09], [Sch13], [Fis13] und [Por04a].

Die Zuordnung eines Geschäftsprozesses zu einer der beiden Gruppen kann bei Ihrem Unternehmen durchaus abweichen. Die Personalmanagementprozesse, insbesondere die Personalauswahl und -entwicklung, können in einem Beratungsunternehmen primäre Geschäftsprozesse sein und eine Kernkompetenz (siehe nächster Abschnitt) darstellen. Wie Sie Ihre primären und sekundären Geschäftsprozesse identifizieren und dokumentieren, wird in den Abschnitten 3.2 und 3.3 sowie in Abschnitt 4.1 erläutert.

Was ist nun eine Kernkompetenz, was hat diese mit einem Geschäftsprozess zu tun und was versteht man unter einem Kernprozess?