

Übungsaufgaben

1. Nennen Sie die wesentlichen Charakteristika eines Prozesses.
2. Denken Sie an unseren Coffee-Shop: Sie haben Ihren Kaffee getrunken und geben die Tasse bei der Geschirrrückgabe ab. Welche Aktivitäten ergeben sich nun für den Betreiber des Coffee-Shops?
3. Wann sind Prozesse effektiv? Wann sind Sie effizient?
4. Wie ist ein Prozess im Allgemeinen aufgebaut?

2

Die Bedeutung des Prozessmanagements für ein Unternehmen

In diesem Kapitel...

- Warum ist Prozessmanagement wichtig?
- Warum wird die Bedeutung von Prozessmanagement zukünftig zunehmen?
- Beziehungen zu anderen betrieblichen Managementsystemen

In der Einleitung hatten wir in einer ersten Definition Prozessmanagement als integriertes System bezeichnet, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Für einen effektiven Umgang mit dem Thema sollten wir allerdings noch in die Tiefe gehen und ein Verständnis dafür entwickeln, was konkret unter Prozessmanagement zu verstehen ist. Damit beginnen wir dieses Kapitel.

Bei der Einführung eines neuen Managementsystems wie dem Prozessmanagement wird oftmals Skepsis erkennbar: „Was bringt der neue Ansatz?“ – „Vermutlich nur mehr Aufwand und Bürokratie!“ „Wird damit die Flexibilität reduziert?“ – „Natürlich, denn es gibt weniger Freiheitsgrade.“

Derartige Kritikpunkte werden häufig vorab genannt und können dazu führen, die Akzeptanz des neuen Managementsystems bereits vor der Implementierung zu schmälern. Wichtig ist daher, dass Sie die *Bedeutung* des Prozessmanagements kennen. Warum sollte ein Unternehmen ein Prozessmanagement einführen? Welchen *Nutzen* bringt das Prozessmanagement? Wir widmen uns diesen Fragestellungen, sodass Sie konkrete Argumentationshilfen an die Hand bekommen. Wir werden anhand empirischer Ergebnisse aber auch erkennen, dass noch viel „Luft nach oben“ vorhanden ist, dass also Prozessmanagement in Unternehmen noch nicht in dem Maße eingesetzt wird und umgesetzt ist, wie man dies vermuten sollte.

Letztendlich wollen wir klären, welche *Schnittstellen* (und gegebenenfalls auch Überlappungen) es *zu anderen Managementsystemen* gibt. Damit sind zum Beispiel das Qualitätsmanagement oder die Balanced Scorecard gemeint.

Warum ist Prozessmanagement wichtig?

Inhaltliche Abgrenzung des Prozessmanagements

Wenn Sie das vorherige Kapitel gelesen haben, werden Sie das Wesen von

Prozessen verstanden haben. Nun müssen wir weitere wichtige Fragen klären: Welche Existenzberechtigung hat Prozessmanagement? Warum überhaupt sollten wir uns vertieft mit Geschäftsprozessen beschäftigen? Warum sollte es ein Managementsystem geben, das explizit auf Prozesse ausgerichtet ist?

Bevor wir diese Fragen jedoch beantworten können, sollten wir klären, was unter Prozessmanagement verstanden wird. Sie haben in der Einleitung zwar bereits eine Definition kennengelernt, aber es ist sinnvoll, sich zunächst einen Überblick darüber zu verschaffen, *wie Prozessmanagement in der Fachliteratur inhaltlich abgegrenzt wird*, bevor wir eine Charakterisierung vornehmen.

Anhand der verschiedenen Definitionen in [Tabelle 2.1](#) erhalten wir einen guten Eindruck davon, was Prozessmanagement ist:

Autor(en) (in alphabetischer Reihenfolge)	Definition
Hirzel 2013	„Prozessmanagement heißt Denk- und Verhaltensweise, Methoden und Werkzeuge, Organisation und Steuerung für ein effektives Angebot und eine effiziente, organisationsübergreifende Leistungserstellung zur Erfüllung dauerhafter Kundenwünsche!“
Gericke et al. 2013	„Unter Prozessmanagement (synonym: Geschäftsprozessmanagement) wird grundsätzlich die Planung, Steuerung, Ausführung und Kontrolle aller Geschäftsprozesse unter Berücksichtigung des Umfelds verstanden. Das Umfeld beinhaltet z. B. die Unternehmensstrategie, die Aufbauorganisation, technische Ressourcen und die Informationstechnologie (IT).“
Schmelzer und Sesselmann 2013	„Geschäftsprozessmanagement ist ein integriertes System aus Führung, Organisation und Controlling, das eine zielgerichtete Steuerung der Geschäftsprozesse ermöglicht. Es ist auf die Erfüllung der Bedürfnisse der Kunden und anderer Interessengruppen ausgerichtet und trägt wesentlich dazu bei, die strategischen und operativen Ziele des Unternehmens zu erreichen.“
Schmidt 2012	„Aufgabe des Prozessmanagements ist die Planung, Steuerung und Überwachung von Unternehmensprozessen und Aufträgen auf strategischer, taktischer und operativer Ebene.“
Seidlmeier 2015	„(Teil-)Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die primären und unterstützenden Aktivitäten bzw. die Geschäfts- und Unterstützungsprozesse zu planen, steuern und zu kontrollieren. Dies erledigen Führungsprozesse. Prozessmanagement ist damit Funktion und Institution.“

Tabelle 2.1 Ausgewählte Definitionen des Begriffs Prozessmanagement

- **Prozessmanagement bedeutet, primäre und unterstützende Prozesse zu planen, zu steuern und zu kontrollieren.**
- **Prozessmanagement zielt auf die kundengerechte Leistungserstellung.** Dadurch ist der Bezug zur Unternehmensführung unmittelbar gegeben. **Prozessmanagement ist damit Element der Unternehmensführung.**
- **Mit der Befriedigung der Kundenbedürfnisse durch eine anforderungsgerechte Leistungserstellung lassen sich Unternehmensziele erreichen,** und zwar auf strategischer, taktischer und operativer Ebene.
- **In diesem Zusammenhang kann Prozessmanagement sowohl als Aufgabe als auch als Organisationseinheit gesehen werden** („Funktion und Institution“).

Wie auch bei der Verwendung der Begriffe Prozess und Geschäftsprozess werden auch hier die Begriffe Prozessmanagement und Geschäftsprozessmanagement teilweise synonym, teilweise mit differenzierter Bedeutung verwendet. Im Folgenden werden wir den umfassenderen Begriff des Prozessmanagements verwenden.

Mit dieser inhaltlichen Abgrenzung des Prozessmanagement-Begriffs lassen sich die Ziele klären, die mit einem Prozessmanagement verbunden sind.

Ziele des Prozessmanagements

Lassen Sie uns dazu betrachten, welche **Ziele** Unternehmen mit einem Prozessmanagement verfolgen. [Abbildung 2.1](#) zeigt diese Ziele. Die Ergebnisse stammen von einer aktuellen und umfangreichen Studie bei mehr als 270 Unternehmen, die uns einen guten Überblick über den Stand des Prozessmanagements in der betrieblichen Praxis gibt. Was lässt sich aus den Ergebnissen dieser empirischen Erhebung ablesen?

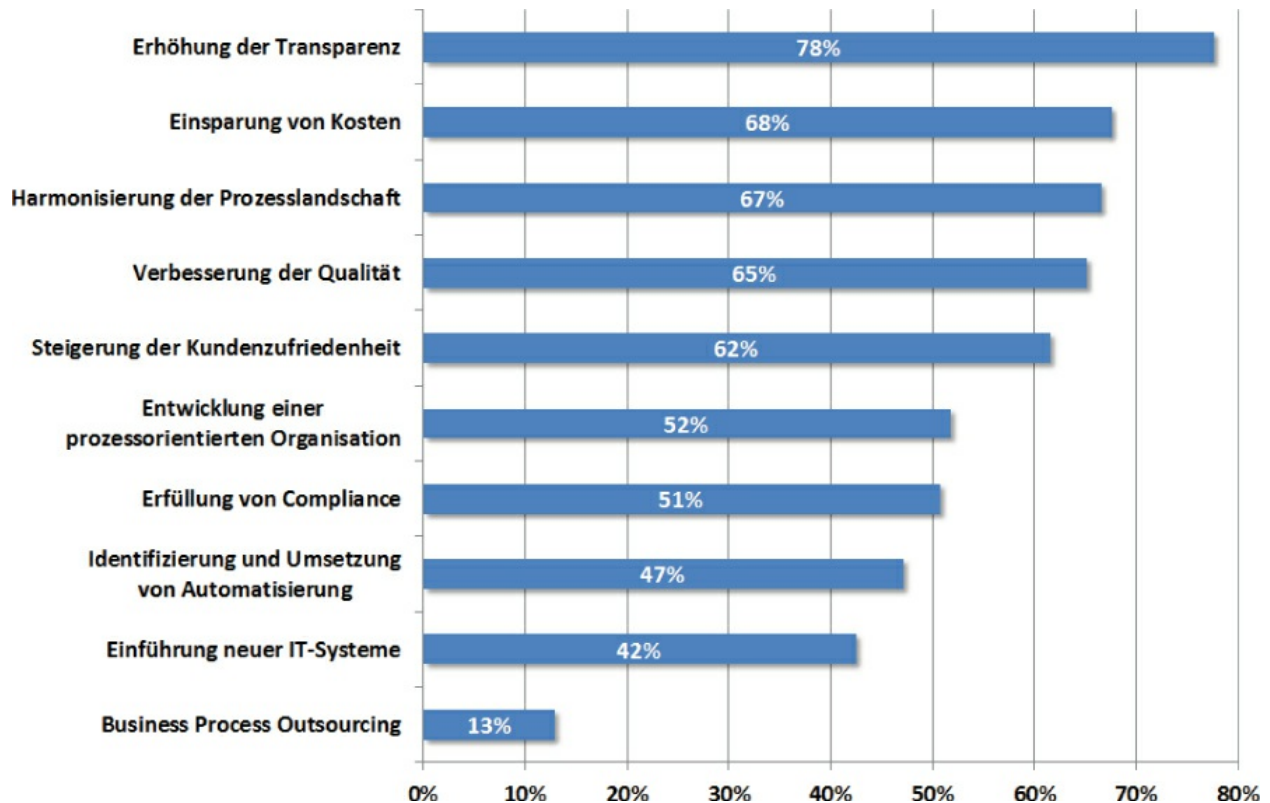


Abbildung 2.1 Ziele des Prozessmanagements

(Quelle: BearingPoint 2015, S. 11)

- Das wichtigste Ziel für Unternehmen ist, **Transparenz innerhalb der gesamten Prozessstruktur** zu erzeugen. Mit anderen Worten: Unternehmen wollen (und müssen) wissen: Was passiert wie, wo, wann und warum? Wie verlaufen Material-, Informations- und Finanzflüsse? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wer ist verantwortlich? In diesem Zusammenhang ist auch das an Nummer 3 genannte Ziel – die Harmonisierung der Prozesslandschaft – zu sehen. Dabei geht es beispielsweise darum, Prozesse zu standardisieren und aneinander auszurichten sowie Verantwortlichkeiten zu definieren oder anzupassen.
- **Einsparung von Kosten, Verbesserung der Qualität und Steigerung der Kundenzufriedenheit** sind Ziele, die unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen betreffen. Interessant ist, dass die Zeit als das dritte Zielkriterium des sogenannten *magischen Dreiecks*, in dem Kosten, Qualität und Zeit verbunden sind, in den Überlegungen der Unternehmen keine wesentliche Rolle zu spielen scheint. Trotzdem werden wir uns aus guten Gründen in [Kapitel 7](#) auch damit beschäftigen, wie wir zum Beispiel die Durchlaufzeit eines Prozesses verbessern können. (Mit der Durchlaufzeit ist – je nach Kontext – die Dauer vom Auftragseingang bis zur Auslieferung gemeint.)
- Prozessmanagement als **Weg zu einer prozessorientierten Organisation**