

# Die Wertschöpfungsmaschine

- Strategie operativ verankern - Prozessmanagement umsetzen - Operational-Excellence erreichen

Bearbeitet von  
Andreas Suter, Stefan Vorbach, Doris Weitlaner

1. Auflage 2014. Buch. ca. 472 S.  
ISBN 978 3 446 44235 1  
Format (B x L): 16,2 x 23,6 cm  
Gewicht: 855 g

[Wirtschaft > Management > Unternehmensorganisation & Entwicklungsstrategien](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

  
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



## Leseprobe

Andreas Suter, Stefan Vorbach, Doris Weitlaner

### Die Wertschöpfungsmaschine

- Strategie operativ verankern- Prozessmanagement umsetzen-  
Operational-Excellence erreichen

ISBN (Buch): 978-3-446-44235-1

ISBN (E-Book): 978-3-446-44196-5

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44235-1>

sowie im Buchhandel.

Suter, Vorbach, Weitlaner

## **Die Wertschöpfungsmaschine**



Andreas Suter  
Stefan Vorbach  
Doris Weitlaner

# **DIE WERTSCHÖPFUNGS- MASCHINE**

Strategie operativ verankern  
Prozessmanagement umsetzen  
Operational-Excellence erreichen

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2015 Carl Hanser Verlag München  
<http://www.hanser-fachbuch.de>

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäuml  
Herstellung: Thomas Gerhardy  
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell  
Umschlaggestaltung: Stephan Rönigk  
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg  
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44235-1  
E-Book-ISBN 978-3-446-44196-5

# Zum Buch

Viele Geschäftsstrategien werden mit viel Kompetenz und Aufwand entwickelt, ohne jemals ihre Wirkung zu entfalten. In manchen Unternehmen werden zudem Prozesse und Strukturen festgelegt, welche die Strategie nicht unterstützen, vielmehr der Wertschöpfung im Wege stehen und betriebliche Komplexität schaffen. Eine Geschäftsstrategie entfaltet ihre positive Wirkung nur dann, wenn die Prozesse und Strukturen des Unternehmens konsequent auf sie abgestimmt sind und so dem Wertschöpfen der Mitarbeiter optimale Leitplanken setzen.

Dieses Buch stellt einen praktischen Ansatz vor, der zeigt, wie sich eine Geschäftsstrategie tatsächlich umsetzen lässt. Es ist ein Leitfaden, der Schritt für Schritt instruiert, wie die Strukturen und Prozesse aus der Strategie abgeleitet und optimiert werden können. Es geht damit über die Vielzahl der existierenden Managementbücher hinaus.

Die „Wertschöpfungsmaschine“ beschreibt einfache Prinzipien für die strategiegerechte Organisations- und Prozessgestaltung. Sie beinhaltet eine Fünf-Schritte-Methode, mit deren Hilfe die Geschäftsprozesse aus der Geschäftsstrategie bestimmt werden. Sie zeigt anhand von Dutzenden Fallbeispielen, wie ein Unternehmen konkret als Wertschöpfungsmaschine gestaltet wird, wie die Prozesse und Strukturen auf die Wertschöpfung getrimmt, die organisatorischen Schnittstellen vereinfacht sowie die betrieblichen Leerläufe und Komplexität eliminiert werden.

Mit der „Wertschöpfungsmaschine“ wird die Basis für rasche und nachhaltige Leistungssteigerungen gelegt. Viele Konsumgüter-, Dienstleistungs- und Industrieunternehmen haben davon schon profitiert. Das Buch gibt zahlreiche Tipps, um die strategische Ausrichtung direkt mit Operational-Excellence im Alltag zu verknüpfen und das betriebliche Geschehen effektiver sowie effizienter zu gestalten – getreu dem Motto „don’t work harder, but smarter“.





# Inhalt

<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Geschäftserfolg mit Prozessmanagement steigern?</b> .....	<b>7</b>
1.1 Eindrückliche Leistungssteigerungen durch Prozessmanagement .....	7
1.2 Uneinheitliches Verständnis des Prozessmanagements .....	11
1.3 Unterschiedlicher Stellenwert in der Praxis .....	14
1.4 Prozessmanagement als Instrument der Organisationsentwicklung ...	21
1.5 Strategiegeleitete Prozessgestaltung .....	22
1.6 Relevanz der Prozessperformance .....	25
1.7 Prozessinnovation und Optimierung .....	28
1.8 Erneuerung des Unternehmensdesigns .....	30
1.9 Literatur .....	32
<b>2 Rollen für bessere Performance klären</b> .....	<b>35</b>
2.1 Überwindung der Performancebarrieren .....	35
2.2 Rollenklärung zwischen den Unternehmensteilen .....	40
2.3 Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung .....	44
2.4 Blackbox .....	46
2.5 Makrodesign vor Mikrodesign .....	50
2.6 Strategie – Prozess – Organisation .....	55
2.7 Literatur .....	58
<b>3 Strategie in der Organisation verankern</b> .....	<b>59</b>
3.1 Konkretisierung der Strategie .....	59
3.2 Operationalisierung und Internalisierung der Strategie .....	62
3.3 Strategieumsetzung durch das Unternehmensdesign .....	64
3.4 Identifizierung der Performancehebel .....	69
3.5 Prozessverankerung der Kernfähigkeiten .....	72
3.6 Qualität der Strategie .....	79

3.7	Kernfragen der Strategieidentifizierung .....	80
3.8	Literatur .....	85
<b>4</b>	<b>Komplexität an den Schnittstellen reduzieren .....</b>	<b>87</b>
4.1	Was bedeutet Komplexität? .....	88
4.2	Vier Erscheinungsformen der Komplexität .....	90
4.3	Overheadgröße als Indikator betrieblicher Komplexität .....	92
4.4	Treiber der betrieblichen Komplexität .....	98
4.5	Selbsterzeugende Prozesskomplexität .....	102
4.6	Verzettelte Organisation .....	106
4.7	Reduktion der Komplexität an der Schnittstelle .....	112
4.8	Der „Komplexitätsfilter“ an der Prozess- und Organisationsgrenze ....	116
4.9	Abbildung komplexer Prozessstrukturen .....	119
4.10	Literatur .....	123
<b>5</b>	<b>Prozessverständnis erweitern .....</b>	<b>125</b>
5.1	Geschäftsprozess als wertschöpfende Plattform .....	126
5.2	Vollständige Prozesseinheit .....	131
5.3	„End-to-End“-Durchgängigkeit der Geschäftsprozesse .....	135
5.4	„Case-Management“ für durchgängige Prozessverantwortung .....	140
5.5	Prozessqualität .....	148
5.6	Strukturierbarkeit und Wiederholbarkeit von Geschäftsprozessen ....	149
5.7	Projektplanung und Prozessgestaltung .....	152
5.8	Literatur .....	154
<b>6</b>	<b>Geschäftsprozesse richtig festlegen .....</b>	<b>155</b>
6.1	Kundenorientierung, Wertschöpfungsorientierung, Prozessorientierung .....	156
6.2	Werkzeug 1: Anwendung des Auftragszyklus durch Kaskadierung ....	159
6.3	Echte und unechte Delegation .....	165
6.4	Sonderfall „Mehr-Augen“-Prinzip .....	170
6.5	Werkzeug 2: Fokussierung und Bildung von Prozessvarianten durch Segmentierung .....	171
6.6	Werkzeug 3: Optimierung des Geschäftsbeziehungszyklus und Sicherung von Lernchancen durch horizontale Integration .....	177
6.7	Anwendungshinweise für Kaskadierung, Segmentierung und horizontale Integration .....	180
6.8	Überprüfung des neuen Unternehmensdesigns .....	183
6.9	Literatur .....	186

<b>7</b>	<b>Zum Wertschöpfungsverbund verketten</b>	<b>187</b>
7.1	Alternative Darstellung zur Wertschöpfungskette	187
7.2	Unternehmensübergreifendes Design	191
7.3	Verlagerungen, Auslagerungen, Wertschöpfungsnetzwerke	195
7.4	Variantenreiche Gestaltung der unternehmensübergreifenden Schnittstelle	198
7.5	Logistische Prototypen	200
7.6	Literatur	206
<b>8</b>	<b>Wertschöpfungsstrukturen abstimmen</b>	<b>207</b>
8.1	Wertschöpfungsbündel entlang des Geschäftsbeziehungszyklus	208
8.2	Horizontale Architektur der Marktleistungen	212
8.3	Vertikale Architektur der Marktleistung	215
8.4	Produktarchitektur und Kaskadenstaffelung	223
8.5	Auftragsspezifizierung und „Freeze-Line“	226
8.6	Vielstufige Kaskadenstaffelungen	232
8.7	Verträglichkeit von unterschiedlichen Geschäftstypen	235
8.8	Literatur	238
<b>9</b>	<b>Lösungsgeschäft profitabel gestalten</b>	<b>239</b>
9.1	Das Besondere am Lösungsgeschäft	239
9.2	Riskanter Projektansatz im Lösungsgeschäft	244
9.3	Problematische Übergaben	248
9.4	Vereinbarung eines komplexen Leistungsmix	251
9.5	Abwicklung von komplexen Aufträgen	258
9.6	Konsistenz von Planung und Realisierung	264
9.7	KAM/PEM – wechselseitige Abhängigkeit von Geschäftsprozessen	268
9.8	Geregelte Zuständigkeiten im KAM/PEM-Ansatz	271
9.9	Durchgängigkeit über den Produktlebenszyklus	276
9.10	Isolation der Komplexität des Kunden durch „Business-Firewall“	278
<b>10</b>	<b>Kostentransparenz schaffen</b>	<b>283</b>
10.1	Transparenzbedarf	283
10.2	Verzerrtes Bild mit prozentualen Zuschlagskalkulationen	290
10.3	Nachhaltige Transparenz mittels prozessorientierter Kostenrechnung	291
10.4	Fit von Prozess- und Wertfluss	294
10.5	Verrechnungsmethoden zur Stärkung von Verantwortlichkeit und Transparenz	297
10.6	Abweichungen zum Aufzeigen von Optimierungspotenzialen	300

10.7	Fundiertes betriebswirtschaftliches Konzept .....	303
10.8	Literatur .....	305
<b>11</b>	<b>Innovationen ins Ziel bringen .....</b>	<b>307</b>
11.1	Gemanagter Innovationsbereich .....	307
11.2	Weniger Kreativität, dafür mehr Systematik .....	309
11.3	Fluss von inkrementellen Innovationen .....	310
11.4	Erneuerung des „Baukastens“ .....	312
11.5	Befähigung des Unternehmens durch Innovation .....	314
11.6	Mehr Risiko- statt Kostenkontrolle .....	315
11.7	Kompression der Innovationszeit .....	316
11.8	Abwicklung im definierten Innovationsprozess .....	319
11.9	Plan- und Steuerbarkeit durch Verlagerung von Unschärfe in die Frühphase .....	321
11.10	Kreativität am richtigen Ort zur richtigen Zeit .....	323
11.11	Abwicklung von klar definierten Innovationsaufträgen .....	325
11.12	Modellierung der Innovationsmaschine .....	328
11.13	Innovationsarchitektur .....	332
11.14	Innovationsausführung mit durchgängiger Auftragsverantwortung ...	337
11.15	Literatur .....	338
<b>12</b>	<b>Strategiegerecht organisieren .....</b>	<b>339</b>
12.1	Über Organisation .....	340
12.2	Alternative Organisationsformen .....	344
12.3	Prozessbasierte Aufbauorganisation .....	347
12.4	Führungsaufgabe in prozessbasierten Organisationseinheiten .....	355
12.5	Lernen in der prozessbasierten Organisation .....	361
12.6	Literatur .....	365
<b>13</b>	<b>Top-down vorgehen, Bottom-up mitwirken .....</b>	<b>367</b>
13.1	Zuerst Set-up, dann Optimierung .....	368
13.2	Aufsetzung als strategisches Vorhaben .....	371
13.3	Optimaler Leistungsverlauf .....	374
13.4	Mobilisierung von der Unternehmensspitze aus .....	376
13.5	Staffelung nach dem Makrodesign .....	379
13.6	Gewinner oder Verlierer, das Topteam ist gefordert .....	382
13.7	Literatur .....	385

<b>14</b>	<b>In fünf Schritten das Makrodesign entwickeln</b>	<b>387</b>
14.1	Schritt 1: Marktleistung und Architektur	388
14.2	Schritt 2: Integraler Leistungsprozess	392
14.3	Schritt 3: Kaskadierung	398
14.4	Schritt 4: Segmentierung	402
14.5	Schritt 5: Horizontale Integration	405
<b>15</b>	<b>Besonderheiten des Grazer Ansatzes verstehen</b>	<b>407</b>
15.1	Strukturell-systemische Sicht im Unternehmensdesign	407
15.2	Modularität des Geschäftsprozesses	408
15.3	Selbstähnlichkeit und Autonomie der Plattform	411
15.4	Organisatorische Ausgestaltung der Prozesseinheit	414
15.5	Integrierte Logistik	415
15.6	Objektorientierte Eigenschaften	416
15.7	Dezentralisierung von Informationssystemen	420
15.8	Erweiterte modulare Plattform	424
15.9	Unternehmensarchitektur	426
15.10	Literatur	430
<b>16</b>	<b>Ausgewählte Fallbeispiele</b>	<b>431</b>
16.1	IT-Dienstleister	431
16.2	Internationale Rechtsanwaltsfirma	433
16.3	Bahninfrastruktur	434
16.4	Nationale Energieausgleichsstelle	435
16.5	Krankenkasse	436
16.6	Klinikgruppe	437
16.7	Print-Medienhaus	438
16.8	Factoring	439
16.9	Industrieleasing	440
16.10	Internationale Handelsgüterinspektion (Warenprüfung)	441
16.11	Universität	442
16.12	Armee-Entwicklung	443
	<b>Glossar</b>	<b>445</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>449</b>
	<b>Index</b>	<b>453</b>
	<b>Die Autoren</b>	<b>459</b>



# Einleitung

In der Unternehmenswelt hat die Erkenntnis an Stellenwert gewonnen, dass sich Wettbewerbsvorteile *auch* durch optimierte Prozesse und Strukturen erzielen lassen. Das war nicht immer so. Außerhalb der Massenproduktion galten das Produkt und die involvierten Personen lange Zeit als alleinige Schlüssel zum Erfolg. Doch 1990 erschien die ernüchternde Produktivitätsstudie von James Womack, Daniel Jones und Daniel Roos, welche der damaligen Leistungsfähigkeit der westlichen Automobilindustrie schlechte Noten erteilte. Sozusagen als Antwort darauf wurde von Micheal Hammer und James Champy das *Business-Reengineering* lanciert.

Schon früh wurden erste Stimmen über Fehlschläge des damals revolutionären Reengineering-Ansatzes laut. Kolportiert wurden Erfolgchancen von nur 25 % – eine für erfolgreiche Unternehmensführung zu niedrige Quote. Viele kritisierten Reengineering-Projekte (in der europäischen Version auch „Geschäftsprozessoptimierung“ genannt) zeichneten sich durch fünf wesentliche Mängel aus: Erstens fehlte die Anbindung an die Geschäftsstrategie; zweitens mangelte es an der Einbindung in ein sogenanntes Makrodesign, welches den Gesamtkontext definiert; drittens gab es keine integrale Sicht von Güter-, Informations- und Wertflüssen; viertens fehlte die Projektführung durch das Topmanagement; und fünftens existierte keine Methode, welche stringent die Prozesse aus der Strategie ableitet. Zu stark waren die Projekte dem Einzelaspekt verhaftet, nicht zuletzt auch deswegen, weil sie aus dem IT-Umfeld initiiert worden waren oder bloß einzelne (Teil-)Prozesse betrafen. Die Entwicklung der unternehmerischen Leistungsfähigkeit, z. B. durch Prozessmanagement oder Organisationsentwicklung, stößt immer an Grenzen, wenn der strukturelle Rahmen nicht ausreichend adressiert wird. Erfahrungen mit zahlreichen mittleren und großen Unternehmen zeigen immer wieder, dass schlechte Performance weniger auf fehlenden Leistungswillen als auf strukturelle Probleme zurückzuführen ist – sei es, dass die Strategie ungenügend umgesetzt beziehungsweise *die Prozesse und Strukturen falsch definiert* sind.

Hier setzt der *Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung* an, welche die operative Verankerung der Strategie in den Mittelpunkt stellt und die strategische Ausrichtung mit Operational-Excellence verknüpft. Erstes Kernelement des Grazer Ansatzes ist die *Blackbox „Unternehmen“*. Bevor Prozesse und Strukturen für Operational-Excellence optimiert werden, müssen die Rahmenbedingungen, insbesondere die Geschäftsstrategie sowie Markt- und Kundenanforderungen geklärt sein. Prozesse und Strukturen müssen mit der Strategie koordiniert werden, und zwar stringent und vom Groben bis

ins Detail durch Auflösung der Blackbox „Unternehmen“. Damit wird sichergestellt, dass Prozesse und Strukturen der Wertschöpfung nicht im Wege stehen, sondern diese in die richtigen Bahnen lenken.

Zweites Kernelement ist der *Fokus auf die Schnittstellen*. Durch Reduktion und Vereinfachung der Prozess- und Organisationschnittstellen auf einfache *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen* werden Doppelspurigkeiten, Leerläufe und Wartezeiten vermieden sowie der Großteil der Effizienzpotenziale realisiert.

Drittes Kernelement ist die *Integration von Wertschöpfung und Prozessregelung*, z. B. Arbeitsplanung und Qualitätsprüfung. Mit der Integration lassen sich Rollen und Verantwortlichkeiten durchgängig festlegen und ineffiziente Schnittstellen vermeiden. Daraus ergeben sich hochleistungsfähige Prozessautobahnen und eine prozessbasierte Aufbauorganisation, welche ohne Matrixstrukturen auskommt.

Die eigentliche Geburtsstunde des Grazer Ansatzes fällt auf ein Projekt für einen elektrotechnischen Konzern im Jahre 1990 zurück. Der betrachtete Unternehmensbereich war – und ist es heute noch – unbestrittener Weltmarktführer, der sich damals noch aufgrund von Hochpreisen ineffiziente Strukturen leisten konnte. Dies ging gut, bis sich wegen der damals rezessiven Marktverhältnisse und des dramatischen Preisverfalls die Situation änderte: Die Ineffizienzen in den weltweiten Produktionsstätten und die Koordinationsprobleme zwischen dem Stammhaus und den nationalen Tochtergesellschaften wurden zur kostspieligen Last. Konzernzentrale und Tochtergesellschaften stritten über ihre Rollen im weltweiten Vertriebs-, Produktions- und Logistikverbund. Die Lösung steckte in der Festlegung neuer *Rollen und Verantwortlichkeiten* für Vertriebsgesellschaften, Produktionswerke und Stammhaus. Zwischen Vertriebsgesellschaften und Produktionswerken wurden einfachste interne *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen* etabliert. Die Rolle des Stammhauses löste sich auf, nämlich in diejenige Rolle eines Produktionswerks und eine andere Rolle, welche Ziele setzte und überwachte, aber nicht im Tagesgeschäft involviert war.

Die weitere Entwicklung des Ansatzes erfolgte in drei Phasen. In der ersten Phase wurden die Grundlagen am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität Graz entwickelt. Die entstandenen Methoden wurden in zahlreichen Projekten mit europäischen, amerikanischen und asiatischen Unternehmen getestet. Die resultierenden Gestaltungs- und Vorgehensmodelle entstanden in der intensiven Zusammenarbeit von Christian Haas, Jörg Kainz, Dietmar Schantin, Andreas Suter, Chris Tipotsch und Michael Zechner.

In der zweiten Phase wurde der Ansatz mit dem damaligen Institut für Betriebswissenschaften der ETH Zürich auf das Innovationsmanagement erweitert. In dieser Phase wirkten Wolfgang Deplazes, Thierry Lalive, Tim Sauber, Denise Schaad, Andreas Suter und Hugo Tschirky. Parallel dazu wurde von Frank Höning und Hubert Oesterle der Grazer Ansatz in die Business-Engineering-Methodik der Universität St. Gallen integriert. Begleitete ERP-Projekte zeigten deutlich, dass die unternehmensspezifische Festlegung der SOLL-Hauptprozesse im strategiegerechten Makrodesign der Einführung einer Standardsoftware vorhergehen muss. Diese Festlegungen hatten in keinem ein-



zigen Fall den vorgesehenen Optionen der Standardsoftware widersprochen und Zusatzprogrammierungen erfordert. Im Gegenteil, die Einführung wurde vereinfacht, weil die notwendigen Organisations- und Prozessklärungen schon vorlagen.

In der aktuell dritten Phase wird der Ansatz wiederum in Graz am Institut für Unternehmensführung und Organisation der Technischen Universität sowie an der Fachhochschule CAMPUS 02 im Rahmen des Prozess- und Informationsmanagements weiterentwickelt. Markus Kohlbacher, Doris Weitlaner und Stefan Vorbach sind hier federführend.

Die zahlreichen, im Text aufgeführten, Beispiele stammen aus der Unternehmenspraxis und sind mit Absicht neutralisiert worden, damit Verbindungen zu konkreten Firmen und involvierten Personen vermieden werden. Sollten Verbindungen zu verstorbenen oder lebenden Personen dennoch möglich sein, so sind sie rein zufällig entstanden und haben mit den verkürzten Darstellungen nichts gemeinsam. Aus didaktischen Gründen sind die Beispiele auf das Wesentliche reduziert – wohlwissend, dass in der unternehmerischen Realität Erfolg und Misserfolg manchmal sehr nahe liegen.

Wir sind den Mitstreitern und Mitstreiterinnen sowie den in den Unternehmen begegneten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zu großem Dank verpflichtet. Durch ihr hartnäckiges Nachfragen haben sie wertvolle Hinweise zur Weiterentwicklung der Wertschöpfungsmaschine beigetragen. Wir danken auch dem Hanser Verlag, der großzügig zum Gelingen dieses Buchs beigetragen hat.

## Hinweise für den Leser

Dieses Buch richtet sich gleichwohl an Praktiker, an Berater wie auch an Studierende mit dem Ziel, den Leser zu befähigen, den Grazer Ansatz für Organisations- und Prozessgestaltung in der Praxis anzuwenden:

- Dem *Praktiker* empfehlen wir, sich trotz der direkt anwendbaren 5-Schritt-Methodik mit den grundsätzlichen Überlegungen des Hauptteils auseinanderzusetzen. Sie werden im einen oder anderen Fall Hinweise geben, warum in den aktuellen Strukturen Leerläufe oder Doppelspurigkeiten bestehen und wo sich Effizienzpotenziale erschließen lassen. Es finden sich in dem Buch zahlreiche Tipps, welche sich direkt im praktischen Alltag umsetzen lassen.
- Dem *Berater* empfehlen wir, den Grazer Ansatz konsequent in die eigene Beratungspraxis zu übernehmen. Der Kunde wird verblüfft sein, wie rasch das strategiegerechte Grunddesign für die Prozesse und die Organisation vorliegt. Dazu braucht der Berater bloß den eigenen Beratungsansatz und den Methodenkasten zu ergänzen. Dafür findet er in diesem Handbuch Material in Hülle und Fülle.
- Dem *Studierenden* empfehlen wir, die grundlegenden Ansätze wie Blackbox, Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehung, Auftragszyklus usw. in ein ihm vertrautes Unternehmen gedanklich zu transferieren. Damit werden theoretische Konzepte greifbar. Aus den Differenzen zwischen den persönlichen Beobachtungen und den selbst entwickelten Soll-Modellen wird sich der Nutzen des Grazer Ansatzes manifestieren. Wenn auch nicht immer unmittelbar umgesetzt, haben viele Studierende bereits

durch praktische Studienarbeiten den Unternehmensleitungen konkrete Alternativen aufgezeigt.

Für das Verständnis des Grazer Ansatzes ist es nicht notwendig, das Buch vollständig zu lesen. Je nach Bedürfnis wird eine Auswahl empfohlen:

- für den *eiligen Leser*: Kapitel 1 und 2,
- für den *interessierten Leser*: Kapitel 1 bis 6 sowie Kapitel 12,
- für den *Anwender*: Kapitel 1 bis 13 sowie Kapitel 14 (Fünf-Schritt-Verfahren).

In Kapitel 1 wird der Bedeutung von Organisation und Prozessen für die unternehmerische Leistungsfähigkeit nachgegangen und auf typische Todsünden im Prozessmanagement hingewiesen. In Kapitel 2 werden die grundlegenden Gedanken zum Grazer Ansatz dargestellt, insbesondere werden die Rollenklärung als Hebel zur Performanceverbesserung hervorgehoben und die Grundprinzipien optimaler Prozess- und Organisationsstrukturen dargestellt. Zur Rollenklärung verhilft das Festlegen von *Blackboxes* und einfachen *Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen*, womit sich viele Hindernisse zur Performanceverbesserung eliminieren lassen. Auf diesen Grundgedanken aufbauend werden im Buch alle wesentlichen Zusammenhänge und Überlegungen dargestellt, welche den Leser in die Lage versetzen sollen, die Prozesse und Organisation strategiegerecht zu entwerfen.

Zunächst steht die Übersetzung der Strategie in den betrieblichen Alltag im Vordergrund. Die Anbindung der Prozesse und der Organisation an die Strategie bedeutet in diesem Zusammenhang nichts anderes als *die Operationalisierung der Strategie* im Unternehmen (Kapitel 3). Das Management der Komplexität wird vor allem als deren *Reduktion an den Organisationsgrenzen und Prozessschnittstellen* verstanden. Richtig gestaltet wird die Schnittstelle zum „Komplexitätsfilter“ (Kapitel 4). Die Rollenklärung anhand von Auftraggeber-Auftragnehmer-Beziehungen gestattet dabei, durchgängige Geschäftsprozesse zu identifizieren. Hierfür wird ein erweitertes Verständnis des Geschäftsprozesses postuliert: Der Geschäftsprozess soll *über alle notwendigen Ressourcen und Informationen verfügen* (Kapitel 5).

Zusammen mit wenigen Gestaltungsprinzipien und drei einfach anwendbaren „Werkzeugen“ lässt sich mit diesen Geschäftsprozessen das strategiegerechte Prozess- und Organisationsmodell des Unternehmens entwickeln (Kapitel 6).

Die folgenden Kapitel vertiefen die Hebel zur Strategieumsetzung und Performancesteigerung. Ein erster Hebel besteht schon in der *Gestaltung der Unternehmensgrenzen* und der Zusammenarbeit unter Unternehmen (Kapitel 7), ein zweiter in der Produktarchitektur und der *Kompatibilität von Wertschöpfungsstrukturen* (Kapitel 8), ein dritter im KAM/PEM-Ansatz\* für das *Lösungsgeschäft* (Kapitel 9), ein vierter in der Transparenz durch die *prozessorientierte Kosten- und Leistungsrechnung* (Kapitel 10), ein weiterer im auf Beschleunigung getrimmten Innovationsprozess (Kapitel 11) und ein letzter in der *prozessbasierten Organisation*, welche die Potenzialentfaltung des Unternehmens erst ermöglicht (Kapitel 12). Die Umsetzung ist kein einfaches Unterfangen, doch sie wird

---

\* Als KAM/PEM-Ansatz wird das Zusammenwirken zwischen einem für den Kunden verantwortlichen Kundenbetreuer (KAM) und einem für die Lösung verantwortlichen Marktleistungsspezialisten (PEM) bezeichnet.

durch das taktgebende und stufengerecht mobilisierende „*Top-down*“-Vorgehen erleichtert (Kapitel 13).

Im Anschluss findet sich für die konkrete Anwendung das *Fünf-Schritt-Verfahren*, welches durchgängig und detailliert anhand eines Praxisbeispiels illustriert wird (Kapitel 14). Im Weiteren sind einige grundlegende *Eigenschaften des Grazer Ansatzes* beschrieben (Kapitel 15). Diese Überlegungen können vom Praktiker übersprungen werden; wer sich allerdings für die Hintergründe und die Anwendungen im Bereich des Informationsmanagements interessiert, findet hier wichtige Hinweise. Darüber hinaus findet sich im Anschluss (Kapitel 16) eine kleine Sammlung kommentierter Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen. Am Schluss des Buchs werden die wichtigsten im Buch verwendeten Begriffe in einem Glossar zusammengefasst und erklärt.



# 1

# Geschäftserfolg mit Prozessmanagement steigern?

Prozessmanagement hat, wie wenige andere Managementkonzepte den Durchbruch in der betrieblichen Praxis geschafft und in manchem Unternehmen zu teilweise beeindruckenden Leistungsverbesserungen beigetragen. Seit rund 30 Jahren werden immer wieder eindruckliche Fallbeispiele beschrieben (siehe beispielsweise James Womack und Daniel Roos (1990) oder George Stalk und Thomas Hout (1990); für einen Überblick Kohlbacher (2010) oder Schmelzer und Sesselmann (2013)). Praktische Erfahrungen und wissenschaftliche Studien bestätigen den positiven Beitrag von Prozessmanagement. Der Erfolg ist trotzdem nicht unumstritten. Das Prozessmanagement hat manchmal Erwartungen geweckt, welche es nicht zu erfüllen vermochte. Ferner hatte es auch zu Anwendungen geführt, welche auf den Unternehmenserfolg eher hinderlich, denn unterstützend wirkten. Gelegentlich wird es am falschen Ort, zum falschen Zeitpunkt oder in der falschen Dosierung eingesetzt. Zudem verbergen sich unter dem Begriff „Prozessmanagement“ sehr unterschiedliche Verständnisse. Ohne stringente Orientierung des Prozessmanagements an der Geschäftsstrategie trägt es wenig zum Unternehmenserfolg bei.

## ■ 1.1 Eindrückliche Leistungssteigerungen durch Prozessmanagement

Immer wieder wird in der Wirtschaftspresse und in Fallstudien von imposanten Prozessverbesserungen berichtet. Von Toyota wurde eine Reduktion der Ware-in-Arbeit um mehr als 90 % bekannt. Das Joint-Venture NUMMI von General Motors und Toyota verringerte die Montagezeit um knapp 40 % je Fahrzeug. Wal-Mart erhöhte den Warenumschlag um den Faktor 5. Ebenso setzte Progressive Insurance die Zeit für die Schadensfallabwicklung von 30 Tagen auf einen halben Tag herab. In vielen Fällen werden nicht eine, sondern mehrere Performancegrößen verbessert. Beispielsweise reduzierte ein Leiterplattenlieferant die Fertigungskosten um 30 %, die Durchlaufzeit um den Faktor 8 und gleichzeitig noch die Fehlerrate um den Faktor 4. Tabelle 1.1 zeigt, welche Erfolge mit Prozessmanagement erzielt werden können und welche Aspekte hierbei typischerweise fokussiert werden.

**Tabelle 1.1** Typische Stoßrichtungen und Wirkmechanismen des Prozessmanagements

Typische Stoßrichtungen des Prozessmanagements	Typische Wirkmechanismen im Prozessmanagement
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produktivitätssteigerung</li> <li>▪ Qualitätsverbesserung</li> <li>▪ Beschleunigung</li> <li>▪ Servicegraderweiterung</li> <li>▪ Geschäftspräzision</li> <li>▪ Innovationssteigerung</li> <li>▪ Transparenz im betrieblichen Geschehen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozessausrichtung</li> <li>▪ Eliminieren von nichtwertschöpfenden Tätigkeiten</li> <li>▪ Zusammenführung von Tätigkeiten</li> <li>▪ Nutzen von Volumen- und Lernkurveneffekten</li> <li>▪ Schnittstellenbereinigung</li> <li>▪ Rollen- und Aufgabenklärung</li> <li>▪ Entkopplung von unterschiedlichen Wertschöpfungsbereichen</li> <li>▪ Verbindlichkeit (von Prozessvorgaben)</li> </ul>

Auch wissenschaftliche Studien bestätigen grundsätzlich den positiven Zusammenhang zwischen Prozessmanagement und unternehmerischem Erfolg, aber nicht uneingeschränkt (Weitlaner u. a. 2013). Jedoch wird deutlich, dass das jeweilige Prozessverständnis sowie die verwendeten Erfolgsmaße teils stark divergieren, was eine Verallgemeinerung der Ergebnisse erschwert. Ferner konzentrieren sich die Studien vorwiegend auf den produzierenden Bereich bzw. spezifische Dienstleistungsbranchen. Mitunter wird auf die Gefahr hingewiesen, dass sich ein zu starker Fokus auf Prozessmanagement negativ auf die Exploration von Neuem auswirkt.

Diese Einschränkungen lassen sich mit folgenden Herausforderungen des Prozessmanagements erklären:

- **Erfolgsrelevanz:** Wie werden die Prozessverbesserungen auch in den Treibern unternehmerischen Handelns, z. B. in der Gewinnmarge, Wachstumsrate oder Marktanteilen, sichtbar? Die Prozessleistung ist zumeist nicht unmittelbar im Erfolg sichtbar, weil Letzterer aus dem Zusammenwirken vieler Prozessfähigkeiten resultiert. In der Regel sind die Wirkzusammenhänge in der Theorie offensichtlich, in der Praxis jedoch nicht einfach zu ermitteln. Was bedeutet eine Automatisierung der administrativen Auftragsabwicklung für die Wettbewerbsposition des Unternehmens? Oder was bedeutet die Verbesserung der Liefertreue von 80 % auf 95 %, wenn der Automobilhersteller eine slot-genaue Liefertreue von 99,9 % erwartet? Zudem sind die Prozessverbesserungen in den Erfolgsgrößen, wenn überhaupt, mit nur wenigen Prozentpunkten (z. B. Verbesserung um 3 %-Punkte auf 12 % Gewinnmarge) und dies auch erst mit zeitlichem Abstand sichtbar. Dagegen betragen die Verbesserungen in den zugrunde liegenden Prozessfähigkeiten oft ein Vielfaches; nicht nur um 3 %, sondern 30 % oder gar 300 %. Der Ausstoß pro Mitarbeiter wurde beispielsweise verdoppelt (Faktor 2), die Durchlaufzeit halbiert (Faktor 2), die Kapitalbindung um 80 % reduziert (Faktor 5) oder die Innovationszeit um 75 % gesenkt (Faktor 4).
- **Personenunabhängigkeit:** Wie wird der unternehmerische Erfolg den strukturellen und systemischen Gegebenheiten zugeordnet? In vielen Firmen werden für den unternehmerischen Erfolg nicht die Prozessleistung, sondern die handelnden Personen verantwortlich gemacht. Das Individuum wird als entscheidende Quelle des Erfolgs

gesehen. Sowohl in der populären Managementliteratur als auch in der täglichen Wirtschaftsberichterstattung wird die Personifizierung verstärkt, indem die Erfolge mit dem Ausnahmetalent von Managern erklärt und der Misserfolg als persönliche Fehlleistungen dargestellt werden. Unbestritten hat das Topmanagement für den Erfolg und Misserfolg des Unternehmens geradezustehen. Personifizierte Ansätze führen allerdings im Extrem zu Ignoranz von strukturellen und systemischen Randbedingungen durch die Organisation. Einmal meinte der Chef eines großen Anlagenbauers mit rund 10 000 Mitarbeitern: „Für den Geschäftserfolg sind die Organisationsstrukturen irrelevant. Entscheidend ist, dass die *richtigen* Leute die Kundenprojekte treiben.“ Damit verschwinden Organisation und Prozesse aus dem Blickfeld und tragen zur Überlastung der Organisation bei (siehe auch Box „Überlastete Organisation“). Optimale Strukturen – gleichwohl Organisation und Prozesse – schaffen die Möglichkeit, dass sich auch durchschnittlich talentierte Mitarbeiter selbstständig und unternehmerisch optimal verhalten.

- *Konsistenz*: Wie wird die für den unternehmerischen Erfolg nötige Variantenvielfalt gehandhabt? Welchen Einfluss hat die Variantenvielfalt auf die Prozessleistung? Manche Firmen haben vor der Variantenvielfalt (z. B. an Produkten oder Dienstleistungen bzw. an Vorgängen) infolge der Individualisierung der Kundenbedürfnisse kapituliert. Es gelingt ihnen nicht mehr, die Variantenflut einzudämmen. Die Variantenexplosion ist soweit fortgeschritten, dass die Mitarbeiter den Überblick über die schon bestehenden Varianten verloren haben. Für sie ist es oft einfacher, eine neue Variante zu kreieren als nach einer bestehenden zu suchen. In solchen Situationen lassen sich die Varianten schwerlich nach dem Neuigkeitsgrad bzw. dem Anteil an Wiederverwendungen klassifizieren. Die Wiederholbarkeit von Abläufen ist jedoch für das Prozessmanagement eine zwingende Voraussetzung. Ohne Wiederholbarkeit lassen sich die Prozessleistungen weder messen noch die Prozesse optimieren. Für das Prozessmanagement stellt sich die Herausforderung, die Varianten zu organisieren und mit wenigen, aber wirkungsvollen Weichenstellungen zu kanalisieren. Auf diese Weise werden einerseits Konsistenz innerhalb von Prozesssegmenten geschaffen und andererseits Wiederholungen von wenigstens ähnlichen (oder beinahe gleichen) Fällen ermöglicht (zur Bildung von Prozesssegmenten siehe „Werkzeug 2: Fokussierung und Bildung von Prozessvarianten durch Segmentierung“ in Kapitel 6).
- *Anpassungsfähigkeit*: Wie werden veränderte Markt- und Wettbewerbsanforderungen in den Prozessleistungen sichtbar? Wie werden die Prozesse auf neue Geschäftsentwicklungen ausgerichtet? Wie werden die Optimierungsstoßrichtungen hinsichtlich veränderter Rahmenbedingungen angepasst? In mancher Firma hinken die Geschäftsprozesse neuen Geschäftsentwicklungen hinterher. Manchmal wird auch nicht gemessen, was aus Sicht der Marktanforderungen oder Strategie erforderlich wäre, sondern was sich aufgrund der installierten Systeme (z. B. ERP-System) einfach erfassen und auswerten lässt. Dieser Umstand lässt sich anhand von Beispielen anschaulich verdeutlichen. Zur Messung der Liefertreue wird in der Praxis oft nicht der vom Kunden geforderte Liefertermin, sondern der dem Kunden bestätigte Termin als Basis verwendet. Auch im Lösungsgeschäft, welches in den letzten Jahren zugenommen hat, lassen sich die Soll-Ist-Kostenabweichungen nicht auswerten, da die Plankosten nicht auftragsspezifisch erfasst werden (Lösungsgeschäft: maßgeschnei-

derte Lösungen für spezifische Kundenprobleme werden erarbeitet). Ferner werden Inventare mit aufwendigen Verfahren bewertet, obwohl die zeitlich-örtliche Verfügbarkeit entscheidend ist, ob ein margenträchtiges Geschäft (z. B. Fashion oder Ersatzteil) getätigt werden kann. Das Prozessmanagement ist mit vielen Veränderungen konfrontiert. Anpassungsfähigkeit bedeutet jedoch nicht, dass die Anpassungen im Prozessmanagement ebenso schleichend erfolgen sollten. Vielmehr sind diese konzentriert vorzunehmen, denn die Auswirkungen der Anpassungen sind facettenreich und können sowohl Prozessfestlegung, Organisationsstruktur, Mitarbeiterprofile, Betriebsmittel, Messverfahren als auch schon laufende Optimierungsvorhaben betreffen.

- *Offenheit:* Inwieweit unterstützt das Prozessmanagement die Unternehmensentwicklung? Inwiefern blockiert es Innovation? Prozessmanagement ist ein Instrument, um „Operational-Excellence“ zu schaffen. Es bewirkt zunächst, das betriebliche Geschehen „in geordnete Bahnen zu lenken“. In diesem Licht steht das Prozessmanagement im Widerspruch zur Vorstellung von Innovation, welche „ausgetretene Pfade verlassen“ will. In der Praxis ist der überwiegende Anteil der Innovationen jedoch von inkrementeller Natur, d. h., mit der Innovation wird ein bestehender Weg (z. B. Produktarchitektur) weiterverfolgt. Gerade für diese „inkrementellen“ (auch „explorative“ bezeichnet) Innovationen schafft das Prozessmanagement Rahmenbedingungen, welche die Erfolgsrate von Innovationen erheblich steigert – sei es nur schon, indem klare Innovationsaufträge formuliert werden. Für die wenigen sogenannten „radikalen“ oder „explorativen“ Innovationen sind gezielt Freiräume zu schaffen, welche das Verlassen von bekannten Pfaden fördern. Sowohl für „inkrementelle“ wie auch „radikale“ Innovationen lässt sich im Sinne des Prozessmanagements eine gemeinsame Innovationssteuerung etablieren (siehe auch „Abwicklung im definierten Innovationsprozess“ und „Modellierung der Innovationsmaschine“ in Kapitel 11).

### Überlastete Organisation

Die strukturellen und systemischen Gegebenheiten lassen vielerorts ein optimales Handeln gar nicht zu und verhindern unter Umständen das Lernen einer Organisation (Senge 2006). Die Mitglieder der Organisation überarbeiten sich und verlieren sich in der Koordination des Tagesgeschäfts. Trotz ihrer enormen Anstrengungen sind sie letztendlich frustriert, da die erzielten unternehmerischen Resultate nicht den Erwartungen entsprechen. Aufgrund falscher Strukturen und ungeeigneter Rollenzuweisungen ist der Misserfolg programmiert. So gibt es manche Unternehmen, die jahrelang von allen Mitarbeitern Höchstleistungen einfordern und trotzdem erfolglos bleiben. Für die überlastete Organisation fühlt sich die Situation wie im „Hamsterrad“ an: Sie verstehen sich als Insassen eines Fahrzeugs, das sich zwar nach vorn bewegen sollte, aber auf der rutschigen Unterlage durchdreht. Es wäre sinnvoller, einen Schritt zurückzutreten und einen anderen Lösungsansatz ins Auge zu fassen: „Don’t work harder, but smarter“.

Bereits 1986 hat Wickham Skinner Kostensenkungs- und Produktivitätssteigerungsprogramme untersucht und deren Fokus auf die direkten Personalkosten in der Produktion kritisiert. Er bemängelte vor allem die fehlende Gesamtsicht und die ausbleibenden Prozess- und Strukturinnovationen (Skinner 1986).



Ein Konzernchef hatte die aus seiner Sicht ungenügende Leistungsfähigkeit eines seiner Divisionschefs beklagt. Der Divisionschef war durch die Koordination des Tagesgeschäfts überlastet. Die Divisionsstrukturen, die nicht vom Divisionschef alleine bestimmt wurden, ließen eine weitergehende Delegation dieser Aufgaben jedoch nicht zu. Alle strukturell bedingten Ungereimtheiten mussten täglich vom Divisionschef behandelt werden und führten zu einem 15-Stunden-Pensum. Seine persönliche Überlastung war überwiegend strukturell bedingt. Zu viele und vor allem falsch definierte Schnittstellen störten das Tagesgeschäft. Erst das neue Unternehmensdesign und die grundlegende Neustrukturierung der Division ermöglichten es dem Divisionschef, sich zu entlasten und auf das Wesentliche zu konzentrieren. Durch die getroffenen Maßnahmen wurden die Schnittstellen nach außen sowie zwischen den internen Bereichen neu festgelegt und die betriebliche Zusammenarbeit der Bereiche geregelt. In weiterer Folge reduzierte sich der Koordinationsaufwand für den Divisionschef erheblich. Damit wurde nicht nur die Division, sondern auch deren Chef leistungsfähiger.

## ■ 1.2 Uneinheitliches Verständnis des Prozessmanagements

Mit der Verbreitung des Prozessmanagements haben sich voneinander abweichende Definitionen des Prozessmanagements etabliert. Die unterschiedliche Einbindung in die Organisation ist ein Abbild von unterschiedlichen Begriffsverständnissen und Erwartungshaltungen des jeweiligen Managements. Die Vielfalt an Begriffsverständnissen, insbesondere auch Schwerpunktsetzungen, lässt sich auf die unterschiedliche Herkunft des Prozessmanagements zurückführen. Der Ursprung des Prozessmanagements ist umstritten. Je nach Provenienz wird dieser in der deutschen Tradition der Betriebswirtschaftslehre, in der japanischen Automobilindustrie oder in der amerikanischen Branche für Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) geortet. Das „Industrial-Engineering“ hat zwischenzeitlich – insbesondere in der Finanzdienstleistungsbranche – ebenso das Prozessmanagement vereinnahmt:

- Bereits in den 1930er-Jahren weist Fritz Nordsieck (Nordsieck 1972, S. 10) auf die Notwendigkeit einer an Prozessen ausgerichteten Unternehmensgestaltung hin: „Der Betrieb ist in Wirklichkeit ein fortwährender Prozess, eine ununterbrochene Leistungskette [...] Anzustreben ist in jedem Fall eine klare Prozessgliederung“. In den 1980er-Jahren waren es Michael Gaitanides und August-Wilhelm Scheer, welche das Thema in der Betriebswirtschaftslehre etablierten.
- Die japanischen Ansätze sind vor allem unter den Bezeichnungen „Total Quality Management“ (TQM), „Kaizen“ oder „Toyota-Prinzip“ bekannt geworden. Diese Ideen gehen allerdings auf den amerikanischen Qualitätsmanager William Edwards Deming in den 1940er-Jahren zurück. Seinen Erkenntnissen wurde damals jedoch kaum

Beachtung geschenkt, da der Zubau von Produktionskapazitäten höher als die Effizienzverbesserung gewichtet wurde. Erst im kriegszerstörten Japan hatten seine Arbeiten mehr Erfolg. TQM wurde dort schnell zu einer viel beachteten Management-Philosophie. Bereits 1951 wurde zum ersten Mal ein japanisches Unternehmen mit dem sogenannten Deming-Preis für besonders hohe Qualitätsanforderungen ausgezeichnet. Allen Ansätzen war eine ausgeprägte Kunden- und Prozessorientierung eigen. Der sogenannte Baldrige-Preis, ab 1987, war eine amerikanische Antwort. Europa zog 1988 mit der von einigen Großunternehmen gegründeten European Foundation for Quality Management (EFQM) nach. In deren EFQM-Modell für Business-Excellence sind die Prozesse ein zentrales Element (Kamiske/Brauer 2011).

- Im Umfeld des Massachusetts Institute of Technology (MIT) und der Harvard University ist das „Business-Process-Reengineering“ u. a. durch Michael Hammer und James Champy entstanden. Sie erkannten, dass ohne Neugestaltung der Geschäftsprozesse manche Automatisierungsbestrebungen und IT-Anwendungen ihre Versprechen nicht erfüllen konnten (Hammer/Champy 1993).
- Industrial Engineering hat seine Wurzeln im Scientific Management von Frederick Winslow Taylor, in Amerika weiterentwickelt um quantitative Methoden von H.B. Maynard, in Deutschland um die REFA-Methodenlehre, und zielt unter der Verwendung von ingenieurwissenschaftlichen Methoden auf die Standardisierung und Optimierung der Leistungserstellung ab. Die Produktivitätsverbesserung steht dabei im Fokus. Neben den klassischen Aufgaben der Arbeitsplanung gehören auch weitere Aufgabenfelder des Prozessmanagements wie die Materialfluss-, Betriebsmittel- und Methodenplanung sowie die Zeitwirtschaft und Entgeltgestaltung dazu.

Ohne die auffallenden Erfolge in der japanischen Automobilindustrie, die zunehmende weltweite Bedeutung der Qualität, die auf Hammer und Champy folgende Managementwelle mit „Business-Process-Reengineering“ und die Vermarktungsaktivitäten für Unternehmenssoftware (Stichwort Prozessstandardisierung) hätte das Prozessmanagement den heutigen Stellenwert in der betrieblichen Praxis nicht erlangt. Zudem hätte sich ohne diese Vielfalt nicht die umfangreiche Methodenpalette angesammelt.

Trotz der Verständnismultifunktionalität wird unter Prozessmanagement heute mehrheitlich verstanden, dass alle Unternehmensaktivitäten als (Geschäfts-)Prozesse zu betrachten sind. Dabei erstreckt sich das Prozessmanagement über sämtliche Lebensphasen der Prozesse (z.B. „Gestaltung“, „Betrieb“, „Performance-Controlling“ und „Optimierung“ der Prozesse) hinweg. Allen Verständnissen gemeinsam ist die zentrale Bedeutung von Kundenorientierung, von Qualität als Erfüllung der Kundenanforderungen und von Priorität der betrieblichen Abläufe vor der Aufbauorganisation.

Philip W. Crosby definierte Qualität als kostenlos (Kamiske/Brauer 2011). Erst die Nichterfüllung der (Kunden-)Anforderungen führe zu Kosten der (Nicht-)Qualität. Diesem Qualitätsverständnis folgt auch „Prozessqualität“ in Kapitel 5.

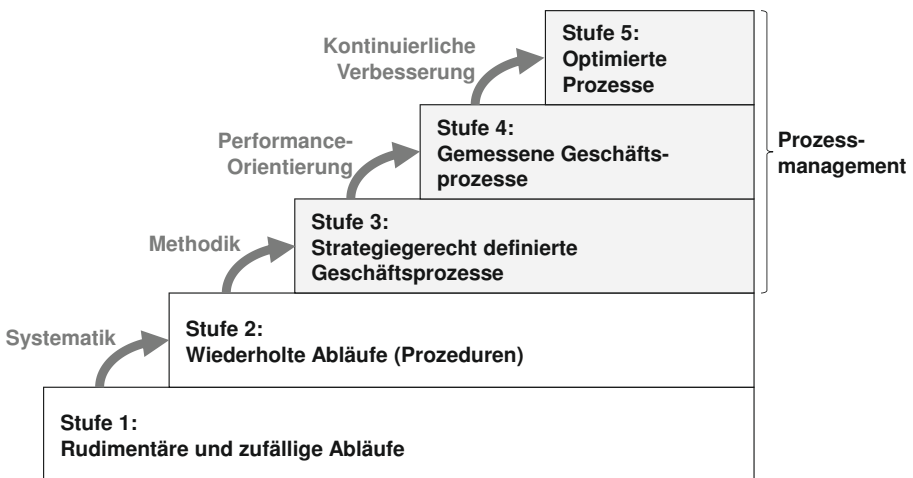


**Prozessmanagement:** Umfassende Betrachtung aller Unternehmensaktivitäten als (Geschäfts-)Prozesse.

Dieses Prozessmanagementverständnis ist umfassender als jenes, welches „alle Maßnahmen zur Erfassung, Gestaltung und permanenten Verbesserung von Arbeitsabläufen“ betrifft. Ersteres impliziert eine *Top-down-Sicht* aller Aktivitäten im Unternehmen, Letzterem genügt auch eine Bottom-up-Dokumentation und gelegentliche Anpassung der Arbeitsabläufe.

Zur Unterstützung des Prozessmanagements ist für die Praxis ein Reifegradmodell erarbeitet worden, welches ursprünglich aus der Softwarebranche stammt, und zwar das Capability-Maturity-Model (CMM). Dieses Modell ist heute unter dem Namen CMM-Integration (CMMI) bekannt, stammt vom Software Engineering Institut (SEI) der Carnegie Mellon University und wurde im Auftrag des amerikanischen Verteidigungsministeriums entwickelt. Mit einschlägigen Audits wurden die Softwareentwicklungsprozesse der Lieferanten überprüft und einem bestimmten Reifegrad zugeordnet. In weiterer Folge entstanden ähnliche Ansätze (z.B. das europäische BOOTSTRAP Software Process Assessment oder SPICE Software-Process-Improvement-and-Capability-determination), welche ebenfalls ein ähnliches fünfstufiges Reifegradmodell verwenden.

Unabhängig vom Anwendungsfall muss sich jedes Unternehmen entlang festgelegter Reifestufen weiterentwickeln. Von anfänglich nur rudimentär vorhandenen und zufälligen Abläufen wird organisatorische Reife bis zum optimierten Prozess erworben – und zwar Stufe um Stufe. Dabei sind systematisiertes Geschehen im Unternehmen, Methodik für die richtige Prozessdefinition, Performanceorientierung und Bereitschaft zur kontinuierlichen Verbesserung wesentliche Meilensteine. Ein Schritt zurück ist möglich, zum Beispiel, wenn auf der obersten Stufe festgestellt wird, dass die Prozesse ungeeignet definiert sind oder die Prozessperformance ungeeignet gemessen wird. Schwer gewichtig zählen die letzten drei Stufen zum Prozessmanagement: Definition, Messung und Optimierung der Prozesse. Die grundsätzliche Akzeptanz von Systematik und Methodik sind Voraussetzungen für das Prozessmanagement (siehe Abbildung 1.1).



**Abbildung 1.1** Reifegradmodell für das strategiegeleitete Prozessmanagement