

# Handbuch Prozessmanagement

## Teil II Prozessmanagement



**ANCOSO Development GmbH**  
**Sommerfelderstrasse 10, 04299 Leipzig**

**Tel: 0341-861 25 54, <http://www.ancoso-development.de>**  
**Ansprechpartner: Egbert Schindler, [egbert.schindler@ancoso-development.de](mailto:egbert.schindler@ancoso-development.de)**

Dieses Handbuch zum Prozessmanagement richtet sich an alle Unternehmen, Verwaltungen, Forschungseinrichtungen, Universitäten und Organisationen, welche die ständig ablaufenden Prozesse definieren, strukturieren, realisieren und optimieren möchten.

Der zweite Teil des Handbuches befasst sich mit dem Prozessmanagement.

Ein Grundprinzip der Organisationsgestaltung ist die Vorgehensweise von außen – der Umwelt – nach innen. Dementsprechend müssen die Unternehmensprozesse in einer sich laufend ändernden Umwelt ebenfalls laufend angepasst werden – genau das ist die Aufgabe des Prozessmanagements. Das Management der Prozesse geschieht nach dem Grundprinzip des Managementkreislaufes. Prozesse werden systematisch geplant, eingeführt und überwacht.

Die ANCOSO Development GmbH möchte Ihnen mit diesem Leitfaden ein Werkzeug zur Verfügung stellen, Ihre Geschäftsprozesse in Zukunft optimal zu planen, durchzuführen, zu kontrollieren und zu verbessern. Besonderen Wert wurde hierbei auf die richtige Kennzahlenermittlung gelegt, um Prozessziele im Vorfeld operationalisierbar zu machen.

Die Prozessorientierung, als integrierte Komponente Ihrer Unternehmensorganisation, ist in Zeiten sich verschärfender Wettbewerbsbedingungen zukünftig unverzichtbar.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1</b>	<b>PROZESSMANAGEMENT .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Prozessziele formulieren .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Kennzahlen ermitteln .....</b>	<b>4</b>
1.2.1	Erfolgsrelevante Faktoren .....	4
1.2.2	Arten von Kennzahlen und ihre Funktion .....	5
1.2.2.1	Strategische Kennzahlen .....	5
1.2.2.2	Ableitung von Kennzahlen aus relevanten Erfolgsfaktoren .....	5
1.2.2.3	Vernetzung von Kennzahlen .....	6
<b>1.3</b>	<b>Prozesse durchführen .....</b>	<b>6</b>
<b>1.4</b>	<b>Prozesse messen .....</b>	<b>7</b>
<b>1.5</b>	<b>Prozesse verbessern .....</b>	<b>7</b>

# 1 Prozessmanagement

Ein Prozess bindet in der Praxis nicht nur interne Daten, sondern auch externe Daten. Am Beispiel Genese wird dies deutlich durch die Integration externer Datenbanken und Services. Ein Prozess kann z.B. zur Überprüfung der erfassten Daten externe Datenbanken kontaktieren und die Ergebnisse in die weiteren Schritte einfließen lassen oder sogar den weiteren Verlauf des Prozesses bestimmen. Prozesse können helfen Arbeitsabfolgen zu vereinfachen und Barrieren abzubauen. Bei reduzierten Kosten kann die Qualität der produzierten Ergebnisse sogar gesteigert werden. Insbesondere in Standort übergreifenden Unternehmen kann so die gleiche Unternehmenskultur an allen Standorten gepflegt werden.

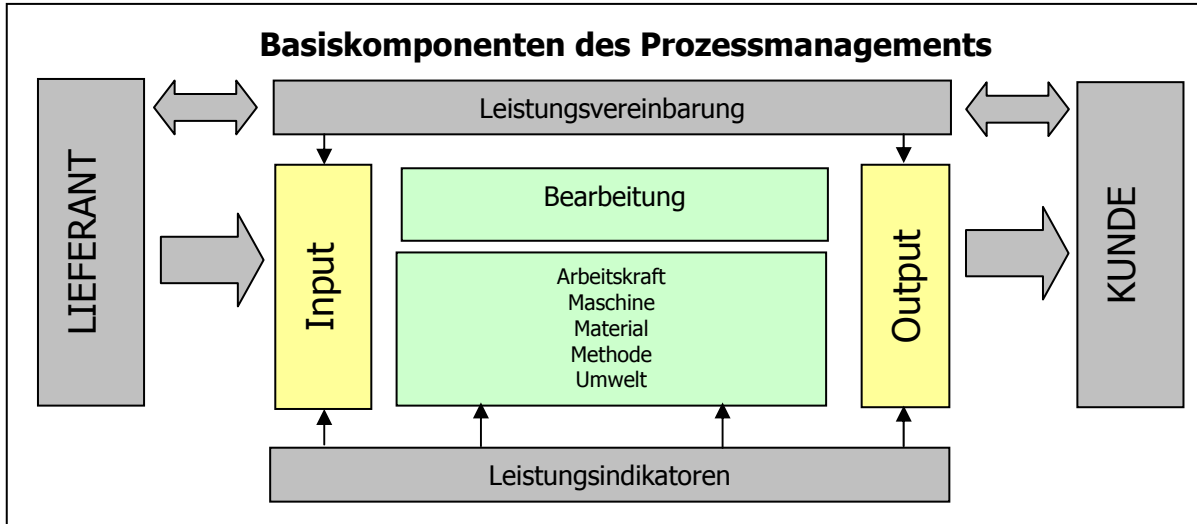


Abb. 1: Basiskomponenten des Prozessmanagements

## 1.1 Prozessziele formulieren

Die Prozessziele sollten durch den Prozessverantwortlichen und den Prozessbeteiligten aufgestellt und formuliert werden. Die Prozessziele sollten mit den Unternehmenszielen, der Unternehmenspolitik und den Visionen im Einklang stehen. Die Prozessziele sollten sich mit folgenden Aspekten beschäftigen:

- Prozessleistung
- Prozessqualität
- Prozessdurchlaufzeit
- Prozesskosten

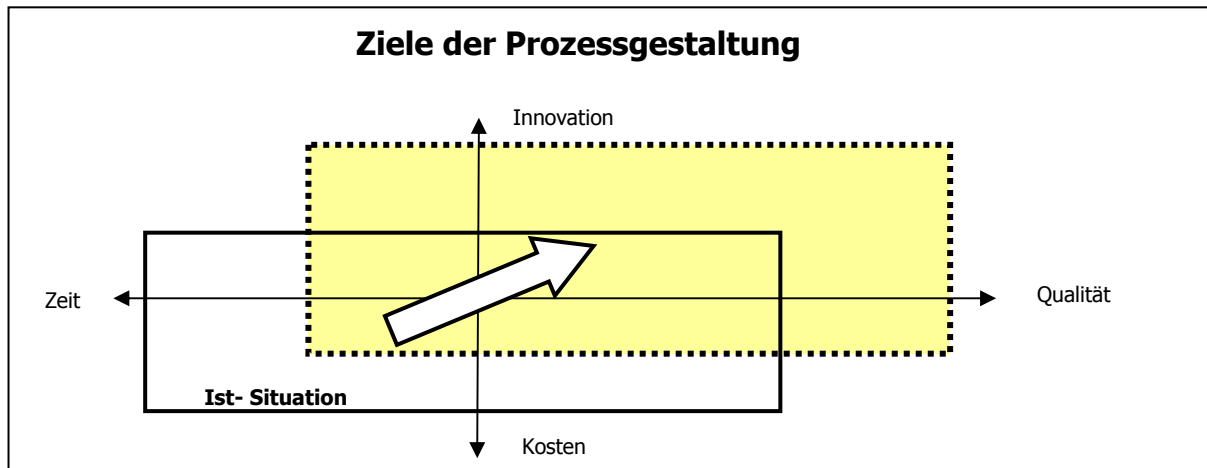


Abb. 2: Ziele der Prozessgestaltung

## 1.2 Kennzahlen ermitteln

Bezogen auf die Prozessziele sollten geeignete Kennzahlen entwickelt werden. Hierdurch kann überprüft werden, ob die durchgeführten Maßnahmen auch wirksam sind und ob die Prozessziele erreicht wurden. Wenige, aussagefähige, dafür wichtige Kennzahlen sollten vielen unzuverlässigen Kennzahlen vorgezogen werden.

Die Aufgabe des PV bzw. der Prozessbeteiligten ist es, Kennzahlen zu finden, anhand derer die Prozesse bzw. Prozessziele bewertet werden können. Oftmals wird im Unternehmen bereits umfangreiches Datenmaterial erstellt (Controlling, FIBU), auf welches nach geeigneter Aufbereitung zugegriffen werden kann.

Zunächst wird bei einem Treffen der Prozessbeteiligten eine Liste mit möglichen Kennzahlen erzeugt (Brainstorming). Nicht alle Kennzahlen lassen sich mit einem vertretbaren Aufwand ermitteln, so dass es notwendig ist, einige wesentliche Kennzahlen des Prozesses zu bestimmen.

Es hat sich gezeigt, dass es schwer ist, von Anfang an die richtigen Kennzahlen zu finden. Evtl. sind mehrere Sitzungen notwendig, um angemessene Kennzahlen festzulegen.

### 1.2.1 Erfolgsrelevante Faktoren

Die Bewertung von betrieblich erfassten Zahlen gehört mit zum wichtigsten Handwerkszeug von Führungskräften im Unternehmen. Führungskräfte müssen über finanzielle Resultate informiert sein, aber auch wissen, wie effektiv und effizient die Unternehmensprozesse ablaufen; und sie müssen objektive und messbare Zielvorgaben definieren können. Dabei helfen ihnen jedoch weder eine Flut von Daten noch endlose Zahlenkolonnen. Vielmehr benötigen sie aussagekräftige Informationen.

Diese Informationen sind über geeignete Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme zu erhalten.

Mit Kennzahlen soll der Gesamterfolg eines Unternehmens gemessen werden. Dies bedeutet, dass nicht nur finanzielle Kennzahlen im Zentrum der Betrachtung stehen, sondern alle erfolgsrelevanten Faktoren für das Unternehmen. Erfolgsrelevante Faktoren für das Unternehmen definieren Kunden (Markt), Eigentümer und Gesetzgeber.

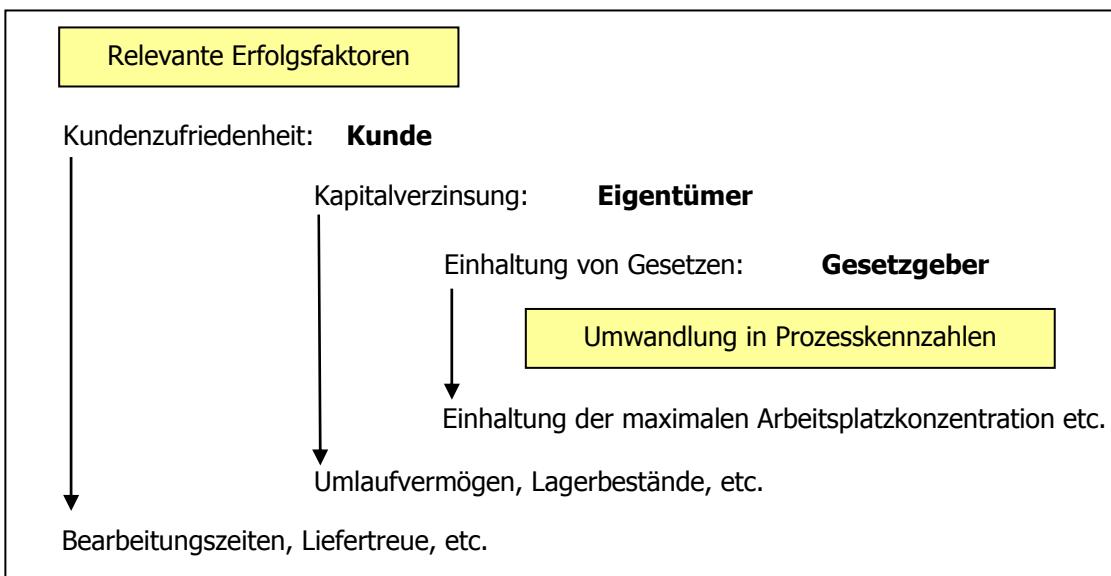


Abb. 3: Erfolgsrelevante Faktoren

Entscheidend ist, dass diese Faktoren nicht hierarchisch betrachtet werden, sondern als gleichwertig vernetzt. Beispielsweise führt der Verstoß gegen Gesetze dazu, dass das Unternehmen geschlossen wird oder es sind zusätzliche Investitionen zur Erfüllung der gesetzlichen Auflagen notwendig.

Diese Situation findet ihren Niederschlag im Finanziellen – Umsatzeinbußen oder Investitionen – und tangiert somit unmittelbar die Interessen der Eigentümer.

### 1.2.2 Arten von Kennzahlen und ihre Funktion

Wie das Beispiel zeigt, kann eine einzelne Kennzahl die komplexe Unternehmenssituation nicht vollständig erfassen und ggf. zu Fehleinschätzungen führen. Diese Gefahr besteht immer dann, wenn Unternehmensführungen sich nur auf die finanziellen Kennwerte als Führungsgröße beschränken; denn sie geben nicht wieder, wie diese Zahlen erreicht wurden und welche Faktoren den Erfolg oder Misserfolg begründet haben.



Welche Eigenschaften sollen Kennzahlen aufweisen, um diesem Anspruch gerecht zu werden?

- Kennzahlen müssen aus den erfolgsrelevanten Faktoren ableitbar sein.
- Die Unternehmensstrategie muss bewertbar sein.
- Trends müssen sich frühzeitig widerspiegeln und untereinander vernetzbar sein.
- Kennzahlen müssen hinreichend empfindlich sein, um bei Korrekturmaßnahmen deren Wirksamkeit aufzuzeigen.

Hinsichtlich ihrer Eigenschaften lassen sich Kennzahlen in zwei Gruppen zusammenfassen.

#### 1.2.2.1 Strategische Kennzahlen

Strategische Kennzahlen bilden die Makroziele des Unternehmens ab. Strategien beruhen auf Entscheidungen, die aus einer bestimmten Anzahl von Alternativen ausgewählt wurden, um zu einem bestimmten Ergebnis zu kommen. Diese Kennzahlen steuern die Effektivität und sollen die Frage beantworten: „Tun wir die richtigen Dinge?“

Beispiel: Ein Unternehmen plant, seinen Marktanteil zu erhöhen. Es stehen folgende Alternativen mit der dahinter gelegten Strategie zur Entscheidung an:

- 1. durch Aufkaufen von Wettbewerbern oder**
- 2. durch Einführung von neuen Produkten**

das Ziel „Erhöhung des Marktanteils“ zu erreichen.

Man entscheidet sich für die Variante 2, da seitens der Entwicklung neue, viel versprechende Produkte zur Verfügung stehen. Die Richtigkeit der Entscheidung und der angewandten Strategie lässt sich anhand der strategischen Kennzahl „Umsatz Neuprodukte zu Gesamtumsatz“ messen.

#### 1.2.2.1.1 Prozesskennzahlen

Prozesskennzahlen dienen zur Lenkung und Überwachung der Unternehmensprozesse. Sie zeigen an, ob Prozesse effizient sind und sollen die Frage beantworten „Tun wir die Dinge richtig?“ Eine solche Prozesskennzahl ist z.B. die Durchlaufzeit bei einer auftragsgesteuerten Fertigung.

#### 1.2.2.2 Ableitung von Kennzahlen aus relevanten Erfolgsfaktoren

Wie aus Abb. 3 zu ersehen ist, stellt die Kundenzufriedenheit einen relevanten Erfolgsfaktor dar. Sie ist zunächst eine sprachliche Umschreibung, die einer Messung nicht direkt zugänglich ist. Dies bedeutet, dass entsprechende Kriterien gefunden werden müssen.

Kundenzufriedenheit kann sich beispielsweise zusammensetzen aus:

- Produkt- und Servicequalität
- Liefertreue
- Reklamationsbearbeitung

Der Faktor Liefertreue lässt sich weiter aufsplitten in Einhaltung der Lieferzeit und Liefermenge. Über die Kopplung mit den Prozessdurchlaufzeiten können die entsprechenden Erfüllungsgrade gemessen und zur Prozessoptimierung herangezogen werden.

### 1.2.2.3 Vernetzung von Kennzahlen

Kennzahlen verlieren ihren Sinn und ihre Aussagekraft, wenn sie nicht im Kontext mit anderen Kennzahlen gesehen werden.

Durch Kennzahlensysteme wird die Unternehmensstrategie messbar und überprüfbar gemacht. Auf diese Weise wird Transparenz und eine reproduzierbare Kommunikationsgrundlage im Unternehmen geschaffen. Die Mitarbeiter verstehen, in welchem Kontext ihre tägliche Arbeit steht. Dies fördert die Initiative und das Bewusstsein, einen eigenen aktiven Beitrag zum Gesamterfolg des Unternehmens zu erbringen.

## 1.3 Prozesse durchführen

Die Durchführung der Prozesse sollte durch ein gutes Managementsystem unterstützt werden:

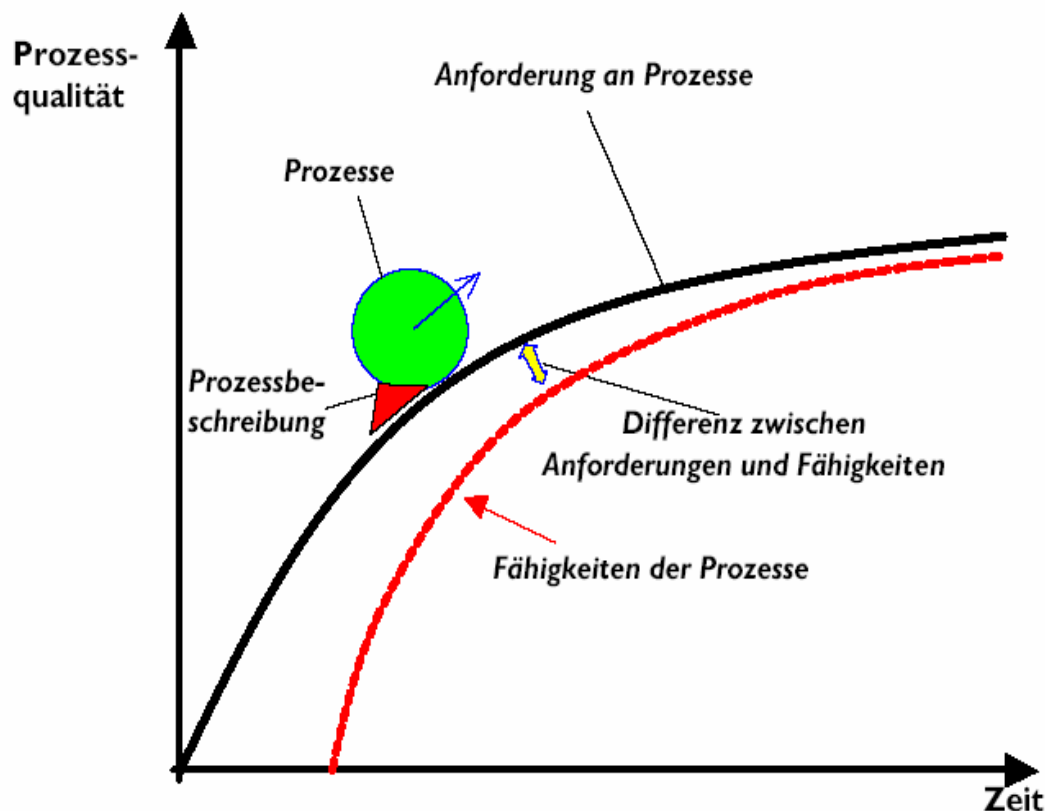


Abb. 4: Prozessqualität

## 1.4 Prozesse messen

Folgende Fragestellungen sind bei der Prozessmessung von Bedeutung:

- Wo werden die Prozessmesswerte erfasst?
- Wie werden die Prozessmesswerte ermittelt?
- Wie oft werden die Prozessmesswerte ausgewertet?
- Durch wen werden die Prozessmesswerte ausgewertet?

Mit Hilfe dieser Messwerte besteht jedoch nur die Möglichkeit, den derzeitigen Zustand eines Prozesses zu beurteilen. Um eine Aussage über die Abweichungen oder den Verbesserungsfortschritt des Prozesses treffen zu können, ist es erforderlich, die Entwicklung der Messwerte über einen längeren Zeitraum zu beobachten.

## 1.5 Prozesse verbessern

Prozessverbesserung basiert auf einem Soll/ Ist-Vergleich. Entsprechen die Ergebnisse den vorgegebenen bzw. geplanten Prozesszielen?

Folgende Aspekte sind für Prozessverbesserungen von Bedeutung:

- Entspricht die Prozessleistung den Kundenanforderungen (intern/extern)?
- Entspricht die Prozessqualität den vorgegebenen Prozesszielen?
- Entspricht die Prozessdurchlaufzeit (Prozessanfang bis –ende) den Prozesszielen?
- Entsprechen die Prozesskosten (Ressourceneinsatz) den Prozesszielen?

Die gleichzeitige Berücksichtigung der Leistungsparameter erlaubt eine ganzheitliche Bewertung der Ergebnisse. Eine wichtige Funktion zur ständigen Verbesserung der Prozesse haben die Prozessverantwortlichen.

Hier einige Aufgaben der Prozessverantwortlichen:

- Prozessbeteiligte einberufen
- Prozessbeteiligte coachen und koordinieren
- Fähigkeiten der Prozessbeteiligten fördern
- Prozess-Barrieren aus dem Weg räumen (technische und soziale)
- Anforderungen der Kunden (extern/intern) ermitteln
- Prozessziele definieren und überwachen
- Kennzahlen für den Prozess festlegen
- Aktuelle Probleme besprechen und lösen
- Prozessbeschreibungen aktualisieren und freigeben
- Prozessmesswerte kommunizieren



Um die einmal erreichten Erfolge nicht „verpuffen“ zu lassen, ist es von entscheidender Bedeutung regelmäßige Treffen der Prozessbeteiligten zu organisieren und durchzuführen. Die Prozessbeteiligten, bzw. ein Vertreter des jeweiligen Bereiches, besitzen die beste Prozesskenntnis und die größte Nähe zu den externen und internen Prozesskunden. Die „Prozesstreffen“ ermöglichen es, alle Potentiale der Mitarbeiter zu nutzen und schnell die konkreten Verbesserungen umzusetzen.

Die Möglichkeit der Prozessbeteiligten, den oder die eigenen Prozesse zu gestalten, wirkt sich positiv auf die Motivation und somit auf den Prozess aus.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Basiskomponenten des Prozessmanagements .....3  
Abb. 2: Ziele der Prozessgestaltung .....3  
Abb. 3: Erfolgsrelevante Faktoren .....4  
Abb. 4: Prozessqualität .....6