

Geschäftsprozessmanagement

Ziele - Nutzen - Vorgehen



Auf den nächsten Seiten möchten wir Ihnen vermitteln, wie theater&mehr Geschäftsprozessmanagement versteht und betreibt und wie wir damit die Gegenwart mit der Zukunft verbinden.

Wir sind im Aufbruch - jeden Tag- und damit ein aktiver Teil einer sichtbaren gesellschaftlichen Veränderung.



**„Das Theater
ist die Arena,
in der sich eine
lebendige Konfrontation
ereignen kann.“
(Peter Brook)**



Einleitung

Die Unternehmen müssen ihre Ressourcen effizienter und kundenorientierter einsetzen, um im Wettbewerb zu bestehen. Umstrukturierungen von Unternehmen sowie die fortschreitende Deregulierung erhöhen den Druck auf die Entscheider. Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellt im Unternehmen das Geschäftsprozessmanagement dar.

Die Bedeutung von Geschäftsprozessmanagement hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen. Stand früher ausschließlich die Dokumentation von Prozessen im Vordergrund, geht es heute darum, Prozesse aktiv zu steuern und zu verbessern.

Prozessmanagement hat sich als Regelaufgabe etabliert, wenngleich ein institutionalisierter CPO (Chief Process Officer) in den meisten Unternehmen noch einen Ausnahmefall darstellt. Trotzdem besteht großer Handlungs- und Aufklärungsbedarf. Heterogene IT-Landschaften erfordern auch die Integration durch geeignete Hilfsmittel.

Geschäftsprozessmanagement (GPM) ist jedoch weit mehr als nur ein (softwarebasierter) Ansatz. GPM ist eine umfassende und systematische Management-Methode mit der Unternehmen vom Scheitel bis zur Sohle auch unter Berück-

sichtigung der eigenen Marktpartner prozessorientiert denken und arbeiten. Erst die tatsächliche prozessorientierte Ausrichtung eines Unternehmens kennzeichnet den wichtigsten Fortschritt hin zur Effizienzsteigerung in den nächsten Jahren.

Es gibt eine Vielzahl von Ansätzen sich dem Thema Geschäftsprozessmanagement zu nähern, sowohl methodisch als auch bei der Wahl der zu nutzenden Technologie. Die nachfolgenden Ausführungen sollen daher das System **Ziele – Nutzen – Vorgehen** erläutern. Dabei werden die Vorteile einer prozessorientierten Unternehmensorganisation ebenso dargestellt, wie sich Prozessorientierung in der Praxis umsetzen lässt und wo die Fallstricke liegen.



Strategisches Geschäftsprozessmanagement umfasst alle Unternehmensbereiche und betrachtet alle Aktivitäten unter dem Blickwinkel der Prozesse.

Viele Unternehmen haben in den letzten 15 Jahren bedingt durch Ansätze des Business Process Reengineering und im Rahmen des Qualitätsmanagements erste Erfahrungen mit Geschäftsprozessen bzw. ihren Unternehmensabläufen gemacht. Andere kamen mit dem Geschäftsprozessmanagement erstmals durch die Einführung eines Kundenbeziehungsmanagements (Customer Relationship Management/CRM) oder einer elektronischen Logistikkette (Supply Chain Management) in Kontakt.

Ein weiterer Berührungspunkt sind Outsourcingprojekte. In den dazugehörigen Service Level Agreements müssen die fremdbezogenen Prozesse genau definiert und mit messbaren Kennzahlen unterlegt werden, um die Leistungen des Outsourcingdienstleisters zu bewerten.

Diese Insellösungen sind jedoch nur ein zaghafter erster Schritt in Richtung einer unternehmensweiten Prozessorientierung. Denn ein strategisches Geschäftsprozessmanagement umfasst alle Unternehmensbereiche und betrachtet alle Ak-

tivitäten unter dem Blickwinkel der Prozesse. Die Prozessqualität und -effizienz wirken damit direkt auf die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie auf die finanziellen Kennzahlen.

Ziele

In den Geschäftsprozessen liegt die Kernkompetenz der Unternehmen. Das effiziente und kundenorientierte Management dieser Prozesse verschafft ihnen den entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Deshalb sollte das Geschäftsprozessmanagement strategisch in der Unternehmensführung verankert sein.

Prozessmanagement als Managementmethode geht weit über suboptimale Gestaltungsansätze hinaus. Wir verstehen unter Prozessmanagement die bevorzugte Ausrichtung und das nachhaltige Management des gesamten Unternehmens anhand der Geschäftsprozesse.

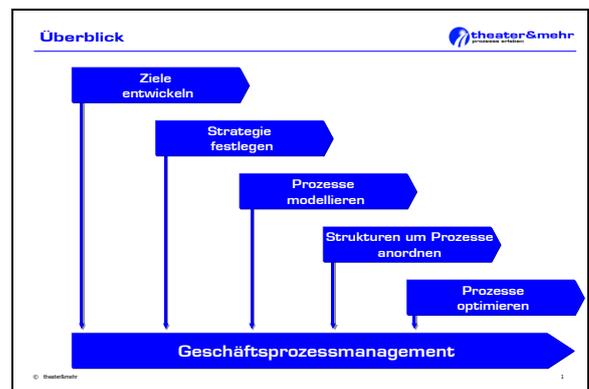


Abbildung 1: Strategische Ausrichtung des GPM als Aufgabe der Unternehmensführung



Ein nachhaltiges und damit strategisch orientiertes Management beinhaltet die in der Abbildung genannten Betrachtungsebenen als Kreislauf, bei denen Prozessmanagement das operative Management der Unternehmensführung darstellt.

Geschäftsprozessmanagement ist daher kein Einzelprojekt, sondern eine Denkweise und laufende Managementaufgabe, bei der organisatorische Fragen im Vordergrund stehen. Am Anfang steht der methodische Rahmen für das Prozessmanagement, der unternehmensweit kommuniziert wird. Zu diesem gehören die Ziele des Prozessmanagements und eine Prozesslandkarte mit den wesentlichen Prozessen des Unternehmens.

- Folgende Ziele zum Aufbau eines durchgängigen prozessorientierten Unternehmens liegen dabei im Focus:
- Stabilisierung der Marktbeziehungen
- Bestehen des Unternehmens im Wettbewerb
- Erreichen der Unternehmensziele

Daraus ergeben sich nachgelagerte Teilziele, die sich wie folgt formulieren lassen:

- **Kostenreduktion**
Prozesse effektiver (wirksamer) und effizienter (wirtschaftlicher) gestalten
Effizienzsteigerungen bis zu 80% in einzelnen Abläufen, im Regelfall aber mindestens Erhöhung der Produktivität von 10% durch Workflows von Leistungs- und Unterstützungsprozessen
- **Kundenzufriedenheit**
schnelle und flexible Reaktion auf sich ändernde Kundenanforderungen/Wettbewerbssituationen
- **Qualität**
Transparenz der Prozesse, Optimierung und Qualitätssicherung stehen im Vordergrund
- **Mitarbeitermotivation**
Steigerung der Mitarbeitermotivation durch Verlagerung der Verantwortung in die Prozesse
- **Transparenz**
Wirkliche Kostentransparenz durch eine verbesserte Kostenrechnung und damit zielgenaue Aussagen für Kunden- und Auftragsrentabilitäten
- **Innovation**
Innovationen und Verbesserungen als integraler Bestandteil der Geschäftsprozesse und Prozessinhalte werden nachhaltig gesteigert



Gemäß einer Befragung von 145 Entscheidern deutscher Unternehmen und öffentlicher Verwaltungen zählen zu den TOP 6-Zielen

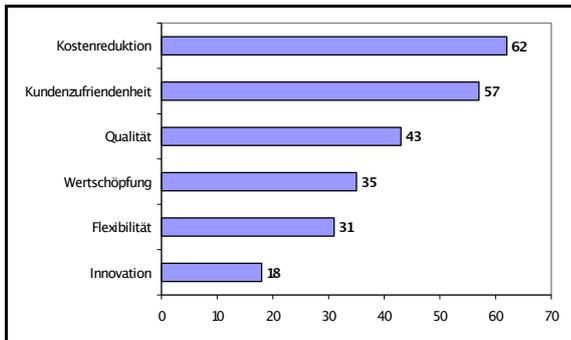


Abbildung 2: „Sehr wichtige“ strategische Ziele im Geschäftsprozessmanagement in % bei Mehrfachnennung Quelle: PAC (Business Process Report)

Nutzen

Die Gesamtsteuerung der Prozesse muss im eigenen Unternehmen erfolgen. Dann lässt sich die Methodenvielfalt und damit die Steuerungskomplexität auf die tatsächlich wichtigen Zielsetzungen reduzieren und der Nutzen voll ausschöpfen.

Unternehmen müssen ihre Prozesse laufend verbessern und an neue Marktbedingungen anpassen. Denn stets gehen Wettbewerber an den Markt, die mit neuen Prozessen den eingeseenen Unternehmen das Leben schwer machen. Bei fast allen Prozessinnovationen spielen IT-Anwendungen eine tragende Rolle. Entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ist oft nur eine Handvoll von Kernprozessen. Um weitere Effizienzvorteile und zusätzliches Innovationspotenzial zu nutzen, können Un-

ternehmen auf die Prozessfähigkeit spezialisierter Dienstleister zurückgreifen. Outsourcing und Wertschöpfungspartnerschaften ergänzen die Kernkompetenzen eines Unternehmens, stärken die Vertriebskraft und erhöhen damit die Wettbewerbsfähigkeit. Alle Prozesse, die in den Augen der Kunden nicht zur Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens beitragen, sollten auf den Prüfstand gestellt werden.

Die Gesamtsteuerung der Prozesse muss jedoch im eigenen Unternehmen erfolgen. Denn Organisation und Prozessmanagement sind selbst Kernkompetenzen eines Unternehmens. Eine Studie der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg von 2004, für die 46 deutsche Unternehmen befragt wurden, zeigt, dass praktisch alle Entscheider Geschäftsprozessmanagement als wichtiges bis sehr wichtiges Thema einstufen.

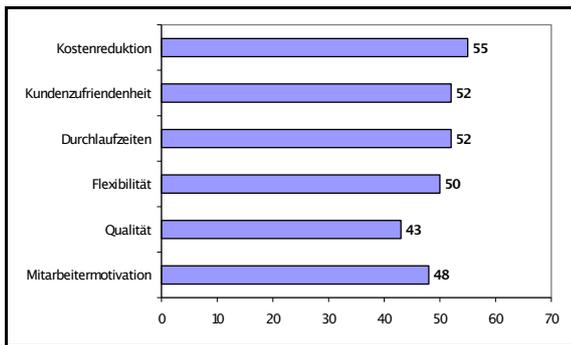


Abbildung 3: Bisherige Erfolge des Geschäftsprozessmanagements; Befragt wurden 46 deutsche Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen. Quelle: Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg; Transflow

Dennoch sind viele Unternehmen weit davon entfernt, sich als Prozessorganisation aufzustellen. Immerhin jedes zweite Unternehmen wendet Geschäftsprozessmanagement bereits auf einzelne Prozesse an.

Dabei gilt es an erster Stelle, die Stolpersteine aus dem Weg zu räumen:

- Unterschiedliches Verständnis des Prozessmanagements von Fachabteilungen und IT
- Unternehmensführung betrachtet Prozessmanagement als Einzelprojekt der IT-Abteilung
- Komplexität und Schwierigkeit einer unternehmensweiten Einführung eines durchgängigen Prozessmanagements werden unterschätzt

- Bereichsdenken und Widerstände in der Organisation werden nicht durch ein Change Management aufgefangen
- Standardsoftware für wissensintensive Bereiche wie Marketing fehlt teilweise
- Standards für die Prozessmodellierung fehlen

Mit dem o.g. strategischen Ansatz lassen sich die Potenziale ausschöpfen. Als Nutzen gilt dabei u.a.

- höhere Wirtschaftlichkeit
 - detaillierte Kenntnis über die durchführungsfähigen Leistungen, des dafür entstehenden Ressourcenverbrauchs sowie der Preise für den Kunden
 - geringerer Aufwand bei Angebotserstellung/Ressourcenplanung
 - zielorientierte Steuerung mit Kennzahlen
- optimierte Produktivität
 - Entflechtung der Komplexität durch Reduzierung der Schnittstellen
 - schlankere und überschaubarere Prozesse
 - Redundanzvermeidung
- bessere Qualität
 - geringere Fehlerkosten
 - günstigeres und schnelleres Anbieten der Leistungen
 - Reklamationssenkung durch optimierte Kundeninformation
 - kontinuierliche Selbstbewertungsmaßnahmen ermöglichen eine ständige Analyse und Verbesserung



- verbesserte Kommunikationswege zu Lieferanten, Kunden, Geschäftspartnern und Öffentlichkeit
- **mehr Flexibilität**
 - Vereinfachungen und Transparenz in den Abläufen
 - verbessern der internen Kommunikationsstrukturen
 - schnelle und flexible Reaktion auf sich ändernde Kundenanforderungen/Wettbewerbssituationen
- **größere Sicherheit**
 - kontrollierte Abläufe
 - vorbeugende Vermeidung von Fehlern
 - frühzeitige Erkennung von Schwachstellen

Vorgehen

Der Weg ist das Ziel: Am Anfang des Prozesses steht die Bestellung eines Kunden, am Ende die Befriedigung des Kundenbedürfnisses. Durch die Qualität ihrer Prozesse setzen sich Unternehmen von ihren Wettbewerbern ab und erzeugen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Durch effiziente Prozesse erzielen sie Profitabilität und Mitarbeiterzufriedenheit.

Wie eingangs erwähnt, ist Geschäftsprozessmanagement eine Denkweise. Das Vorgehen kann nur strategisch als Kreislauf erfolgen, wobei Prozessmanagement das operative Management der Unternehmensführung darstellt.

Dadurch ergibt sich eine erste Reihenfolge zur Vorgehensweise:

- **Prozessziele aus der strategischen Ebene formulieren und aufnehmen**
- **Zielkonforme Prozessmethodik hinterlegen**
- **Prozessorientiertes Controlling einschließlich Prozesskostenrechnung aufbauen**
- **Geschäftsprozesse und Teilprozesse modellieren und planen**
- **Workflows modellieren und planen**
- **Prozesscontrolling mit dem Aufbau von Prozess-Cockpits durchführen**
- **Veränderungsprozesse i.S.e. kontinuierlichen Verbesserung einrichten (Integration von BSC, Prozessmanagement und Workflow-Management)**



Die Geschäftsprozesse sind eng mit der Unternehmensstrategie zu verbinden. Die Kernprozesse sind Aktivitätsstränge, mit denen ein Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden befriedigt. Hier liegen Alleinstellungsmerkmale und Effizienzvorteile.

Als Brücke zwischen Strategie und Prozessen eignet sich die Balanced Scorecard – das umfassende Kennzahlensystem für alle Planungsebenen. Mit diesem Steuerungsinstrument lassen sich Prozessziele und –kennzahlen in Abhängigkeit von den Unternehmenszielen erarbeiten und kommunizieren.

Die Gestaltung der Prozesse beginnt mit der Definition und Dokumentation der Geschäftsanforderungen. Oft lassen sich vorhandene Geschäftsprozesse vereinfachen, zusammenlegen und standardisieren, ohne das Ziel der Kundenzufriedenheit einzuschränken.

Standardisierung ist Voraussetzung für die Automatisierung der Geschäftsabwicklung mit Hilfe von IT. IT-Fachleute sollten relativ früh in das Prozessmanagement einbezogen werden, um die Realisierbarkeit zu erleichtern. Dazu dienen auch einheitliche Vorgaben für die IT-Architektur. Doch Vorrang haben die

Managementanforderungen. Für die Einführung des Geschäftsprozessmanagements lässt sich kein exakter ROI berechnen. Allerdings sollte jede einzelne Aktivität und Investition nach strategischem Nutzen und konkreten Vorteilen wie Kosteneinsparungen oder Risikoreduktion beurteilt werden.

Das Geschäftsprozessmanagement muss für die Mitarbeiter ein Anreizsystem entwickeln, das zur laufenden Verbesserung der Prozesskennzahlen führt. Geschäftsprozesse sind die operativen Treiber für Umsätze und Gewinne. Durch kontinuierliche Überwachung der Prozesse lassen sich Kennzahlen als Frühwarnindikatoren für die Finanzkennzahlen nutzen. Das Anreizsystem wird idealerweise mit den Kennzahlen der Balanced Scorecard verbunden, um die Mitarbeiter zu motivieren.



Mit der Position eines Chief Process Officer (CPO) lässt sich das Geschäftsprozessmanagement strategisch im Vorstand verankern. Der CPO ist für die Planung und Organisation unternehmensübergreifender Wertschöpfungsketten und -netze verantwortlich. Ein Chief Information Officer (CIO) kann sich zum CPO weiterentwickeln, wenn er sich die Kompetenz für den Prozess des Geschäftsprozessmanagements aneignet.

**Geschäftsprozessmanagement ist
Erfolg mit System :
strategisch gesteuert – nachhaltig
verbessert – fortlaufend optimiert**

Kontakt



Melanchthonstraße 33, 42653 Solingen

Fon: (0212) 3 80 97 21

Fax: (0212) 3 80 97 22

Mail: info@theaterundmehr.com

Web: www.theaterundmehr.com