

Roman Stöger

Prozessmanagement

Kundennutzen, Produktivität, Agilität

4. Auflage

MIT EINEM
VORWORT
VON
**FREDMUND
MALIK**

SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER

POESCHEL

Roman Stöger

Prozessmanagement

Kundennutzen, Produktivität, Agilität

4., überarbeitete Auflage

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





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.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3989-3 Bestell-Nr. 20542-0002
ePDF: ISBN 978-3-7910-3990-9 Bestell-Nr. 20542-0151
ePub: ISBN 978-3-7910-4191-9 Bestell-Nr. 20542-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Satz: Olaf Mangold Text&Typo, Stuttgart

Printed in Germany

Januar 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Ihr Online-Material zum Buch

Als kostenloses Zusatzmaterial finden Buchkäufer im Online-Bereich zum Download:
→ Worddateien der Werkzeuge zu allen Beispielen im Buch.

So funktioniert Ihr Zugang

1. Sie gehen auf das Portal sp-mybook.de und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Alternativ scannen Sie die QR-Codes mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um die gewünschten Daten direkt abzurufen.



SP myBook:
www.sp-mybook.de
Buchcode: 3989-proze

Prozessmanagement als solides Handwerk

Prof. Dr. Fredmund Malik

Nach den Modewellen des Neuen Marktes, des Shareholder Value und der uneingelösten Visionen kommen viele Organisationen heute wieder auf den Kern solider Unternehmensführung zurück: Es geht um den Kunden, um die Marktleistungen, um Produktivität, vor allem aber um Professionalität im Management. Im Zentrum steht nicht das kurzfristige Optimieren finanzwirtschaftlicher Größen, sondern die langfristige Lebensfähigkeit einer Organisation. Diese Lebensfähigkeit entsteht nicht in der Bilanz, sondern am Markt, durch das Geschäft und die Art und Weise, wie eine Organisation nach innen und nach außen strukturiert ist. Die richtige Strategie ist das eine, das andere die Professionalität bei der Umsetzung. Damit sind wir bei den Prozessen.

Es sind vor allem vier Herausforderungen, bei denen Prozesse einen entscheidenden Beitrag leisten. Zum Ersten geht es um die Stärkung bzw. den Ausbau der Marktstellung. Marktanteile und Kundennutzen sind Orientierungsgrößen, die höchste Aufmerksamkeit des Managements benötigen. Prozesse stellen sicher, dass der Kundenfokus bei allen Aktivitäten gewährleistet wird – sowohl bei internen wie auch bei externen Kunden. Das gilt für die Leistungserstellung genauso wie für die Personalentwicklung, für den Vertrieb genauso wie für die Datenverarbeitung. Zweitens ist die Innovationsfähigkeit heute wichtiger denn je. Erst und nur dann, wenn ein Kunde bereit ist, für etwas Neues eine Rechnung zu bezahlen, sprechen wir von Innovation. Die Entwicklungs- und Innovationsprozesse sind hier von besonderer Bedeutung. Sie müssen dafür sorgen, dass der Marktfokus möglichst frühzeitig ins Unternehmen kommt und die Umsetzungskraft für Neues vorhanden ist. Drittens sind die Produktivitäten zu nennen – und zwar diejenigen des Geldes, der Arbeit, des Wissens und der Zeit. Auch wenn es marktseitig keine Quantensprünge geben sollte, bezüglich der Produktivitäten sind fast immer Potenziale zu heben. Gut geführte Prozesse sind praktisch die einzige Möglichkeit, die für eine permanente Überprüfung und Verbesserung der Produktivitäten sorgt. Viertens muss eine Organisation attraktiv für gute Leute sein. Der Beitrag der Prozesse hierfür liegt darin, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar sind, dass über Resultate für Kunden und nicht über Hierarchien geredet wird. Konsequentes Prozessmanagement sorgt dafür, dass Leistung im Zentrum steht. Eine bessere Voraussetzung gibt es nicht, um gute Mitarbeiter und gute Führungskräfte zu binden.

Nur bei wenigen Managementthemen kann in so kurzer Zeit so viel erreicht werden wie bei den Prozessen. Immer wieder werde ich von Führungskräften auf revolutionäre Ideen, den »großen Wurf« und die überragende Strategie angesprochen. Es gibt so etwas, aber es ist selten und darauf zu warten ist gefährlich. Genau umgekehrt verhält es sich bei den Prozessen. Die Risiken sind in der Regel gering, die Erfolgswahrscheinlichkeiten dagegen durchweg hoch. Der Hebel über Prozessmanagement ist außerordentlich wirksam –

etwa durch Verbesserung der Abläufe, prozessgetriebene Organisationsgestaltung oder Produktivitätssteigerung. Darin zeigt sich Professionalität des Managements und nicht im Herumreden über Synergien, Visionen oder Kultur.

In diesem Buch geht es um das Handwerk für solide Prozessarbeit. Es wendet sich an alle Führungskräfte und Mitarbeiter, die für Prozesse verantwortlich sind und ihre Organisation weiterbringen wollen. Erfassung, Gestaltung und Umsetzung von Prozessen sind die zentralen inhaltlichen Themen. Das Buch ist klar strukturiert und verwendet in jedem Abschnitt Anleitungen zur Umsetzung und viele Praxisbeispiele aus den unterschiedlichsten Branchen. Damit geht das Buch konsequent den Schritt vom Wissen zum Nutzen. Der Fokus liegt auf dem Thema Management. Wirksame Prozesse sind richtig und gut geführte Prozesse.

Prozessmanagement ist weder Wissenschaft noch Kunst. Es braucht in den meisten Fällen keine schweren IT-Geschütze, hochakademische Diskussionszirkel oder esoterische Inspiration zur Gestaltung und Umsetzung von Prozessen. Geschäftserfahrung, Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung und eine klare Vorgehensmethodik stellen wirksames Prozessmanagement sicher. Die Anleitung findet sich in diesem Buch.

Wie schon in seinen Büchern zu Projektmanagement, Innovation oder Strategie ist es dem Autor einmal mehr gelungen, das wirklich Wesentliche eines Kernthemas richtigen Managements zu erfassen und zu formulieren. Das Buch ist nicht nur sachlich exzellent, sondern es ist auch ein Lesegenuss – klar, präzise und direkt.

Vorwort des Autors zur vierten Auflage

Prof. Dr. Roman Stöger

Wir leben in einer ökonomisch turbulenten und spannenden Zeit: Digitalisierung aller Lebensbereiche, Neuformierung von Märkten bzw. Branchen, Entstehung neuer Geschäftsmodelle usw. Viele Unternehmen haben diese Herausforderungen angenommen, notwendige Veränderungen eingeleitet und ihre strategische Ausrichtung neu justiert. Damit das gelingt, muss der Umsetzungsapparat funktionieren. Ein wesentlicher Stellhebel sind die Prozesse: als Voraussetzung für Kundennutzen, Innovation, Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit.

In der vierten Auflage des Buches werden zahlreiche Veränderungen vorgenommen: neue Kapitel, beispielsweise zur Transformation oder Digitalisierung, neue Werkzeuge und generell die Überarbeitung aller Inhalte. Grundlogik, Praxisbezug, Umsetzungsorientierung und Managementansatz sind aber unverändert geblieben.

Kompetentes Prozessmanagement ist der Transformationsriemen, damit Strategien umgesetzt und Menschen wirksam werden können. Ideen, Konzepte, PowerPoint, Personalentwicklung, Systeme oder Motivationsinitiativen bleiben unwirksam, wenn die Prozesse nicht professionell gestaltet sind. Ein Unternehmen kann nur dann leistungsfähig sein, wenn das »Betriebssystem« funktioniert – und das sind eingespielte Prozesse. Jede Führungskraft muss dieses Handwerk beherrschen, unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Fachkompetenz. Prozessmanagement bedeutet Wirksamkeit und Resultate. Dafür ist dieses Buch geschrieben.

Inhaltsverzeichnis

Prozessmanagement als solides Handwerk	VII
Vorwort des Autors zur vierten Auflage	IX
Verzeichnis der Werkzeuge	XV
Verzeichnis der Beispiele	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen	XIX
Angaben zum Autor	XXIII
1 Grundlagen und Grundverständnis im Prozessmanagement	1
1.1 Prozessmanagement als unternehmerisches Kernthema	1
1.1.1 Bezugsthemen des Prozessmanagements	2
1.1.2 Orientierungspunkte für Prozessmanagement	3
1.1.3 Prozessarten	11
1.2 Missverständnisse im Prozessmanagement	12
1.3 Vier Zielfelder im Prozessmanagement	19
1.4 Das Modell und die Phasen im Prozessmanagement	22
1.4.1 Das grundlegende Modell	22
1.4.2 Werkzeuge im Prozessmanagement	24
2 Transformation und Leitplanken für das Prozessmanagement	27
2.1 Veränderungen als Treiber im Prozessmanagement	27
2.1.1 Change im Prozessmanagement	28
2.1.2 »Alte Welt« und »Neue Welt« im Prozessmanagement	32
2.2 Prozesse im Lebenszyklus von Märkten	32
2.3 Prozesse im Lebenszyklus von Organisationen	38
2.3.1 Die personale Organisation	38
2.3.2 Die funktionale Organisation	39
2.3.3 Die Matrixorganisation	39
2.3.4 Die Organisation ergebnisverantwortlicher Einheiten	40
2.4 Leitplanken für das Prozessmanagement	45
2.4.1 Prozessleitplanken	45
2.4.2 Strategieleitplanken	48
3 Kundennutzen und Wertschöpfung als Prozessvorgaben	53
3.1 Kundennutzen als Kompass für Prozesse	53
3.1.1 Die Erhebung des Kundennutzens	54
3.1.2 Das Qualitätscockpit	58
3.1.3 Das Strategiecockpit	61

3.2	Wertschöpfungskette und Prozesslandkarte	64
3.2.1	Wertschöpfungskette als Prozesslandkarte	64
3.2.2	Gestaltung der Wertschöpfungskette bzw. Prozesslandkarte ..	68
3.3	Prozess-Qualitätsmatrix und Kundenbindungscockpit	72
3.3.1	Prozess-Qualitätsmatrix	72
3.3.2	Kundenbindungscockpit	76
3.4	Schnittstellen- und Funktionenanalyse	80
3.4.1	Schnittstellenanalyse	80
3.4.2	Funktionenanalyse	84
4	Darstellung und Analyse von Prozessen	89
4.1	Modellierung und Darstellung von Prozessen	89
4.1.1	Ergebnisgesteuerte Prozesskette	90
4.1.2	Stellengesteuerte Prozesskette	94
4.1.3	Arbeits- und Verfahrensanweisung	97
4.2	Messen und Beurteilen der Prozessleistung	97
4.2.1	Qualitätsmessung	98
4.2.2	Fehlerbaum	102
4.3	Prozessbenchmarking zur Leistungssteigerung	105
4.3.1	Benchmarking-Ziele und -Partner	105
4.3.2	Benchmarking-Prozess	106
4.4	Zusammenfassung einer Prozessanalyse	109
4.4.1	Das »magische Dreieck«: Qualität – Zeit – Kosten	109
4.4.2	Prozess-SWOT	113
5	Gestaltung und Digitalisierung von Prozessen	119
5.1	Prozessneugestaltung und Business Process Reengineering (BPR)	119
5.1.1	Den kompletten Prozess streichen	120
5.1.2	Teilschritte in einem Prozess streichen	120
5.1.3	Prozessschritte parallelisieren oder zusammenlegen	121
5.1.4	Prozesse durch Triage unterschiedlich behandeln	121
5.1.5	Prozesse hinzufügen	122
5.2	Prozessoptimierung zur Steigerung von Qualität und Produktivität	126
5.2.1	Moments of Truth	127
5.2.2	Verkürzung der Durchlaufzeiten	130
5.3	Digitalisierung und Prozessmanagement	133
5.3.1	Digitalisierungscockpit der Prozesse	134
5.3.2	Digitales Prozess-Programm	138
5.3.3	Kernthemen der IT für das Prozessmanagement	141
5.4	KVP und umfassende Prozessphilosophien	143
5.4.1	KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess	143
5.4.2	Umfassende Prozessphilosophien	149

6	Organisation und Produktivitätssteigerung durch Prozesse	155
6.1	Ausgestaltung der Prozessorganisation	155
6.1.1	Grundlagen der Prozessorganisation	156
6.1.2	Funktionendiagramm und Stellenbeschreibung	159
6.1.3	Gremiengestaltung und Sitzungsmanagement	166
6.2	Schnittstellenvereinbarung, Prozessauftrag, Funktionalstrategie	170
6.2.1	Schnittstellenvereinbarung	170
6.2.2	Prozessauftrag	174
6.2.3	Funktionalstrategie	177
6.3	Erfahrungskurve und Prozesskostenrechnung	185
6.3.1	Erfahrungskurve	185
6.3.2	Prozesskostenrechnung	189
6.4	Produktivitätsverbesserung durch Prozesse	192
6.4.1	Kostentreiber-Management	192
6.4.2	Systematische Müllabfuhr	197
7	Führung und Umsetzung von Prozessen	201
7.1	Führungsaufgaben im Prozessmanagement	201
7.1.1	Für Ziele in den Prozessen sorgen	202
7.1.2	Prozesse organisieren	202
7.1.3	Die Prozessmitarbeiter entwickeln	203
7.1.4	Prozessrelevante Entscheidungen treffen	203
7.1.5	Prozesse kontrollieren und beurteilen	203
7.1.6	Für eine solide Arbeitsmethodik sorgen	204
7.2	Umsetzungs- und Veränderungsmanagement in Prozessen	208
7.2.1	Veränderungstreiber	208
7.2.2	Change-Auftrag	212
7.2.3	Kommunikationsmatrix	215
7.3	Prozesscontrolling und Risikomanagement	218
7.3.1	Prozesscontrolling	218
7.3.2	Risikomanagement	221
7.4	Abschluss und Anfang: Systemorientiertes Prozessmanagement	225
	Kennzahlen für das Prozessmanagement	231
	Glossar	237
	Literaturverzeichnis	255
	Stichwortverzeichnis	261

