

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

# 1 Prozessorientierung als unternehmerische Herausforderung

In diesem Kapitel wird beschrieben,

- welche Grundelemente ein prozessorientiertes Unternehmen kennzeichnen,
- welche Wurzeln die Prozessorientierung hat,
- wie Unternehmen aktuell Prozessorientierung ansteuern,
- welche Krisen durch bestehende Managementkonzepte ausgelöst werden,
- wie Controlling der Prozessorientierung begegnet,
- welchen Anforderungen das Prozesscontrolling entsprechen sollte.

Ein Unternehmen wird nur dann dauerhaft am Markt existieren, wenn es innerhalb einer Wertschöpfungskette seinen direkten oder indirekten Kunden Mehrwerte bietet. Die Schaffung von nachgefragten Marktleistungen und die Konzentration auf deren Umsetzung stehen im Mittelpunkt. Dabei sind es ausschließlich die betrieblichen Abläufe, also Prozesse, die Marktwerte entstehen lassen.<sup>1</sup> Eine Organisationsstruktur ist dabei ein wesentliches Hilfsmittel zur Führung, das die notwendige Infrastruktur bereitstellt. Diese Strukturierung kann jedoch selbst keinen eigenen Marktwert erzeugen. Dennoch dominiert bei der Führung von Unternehmen die Struktur gegenüber den Prozessen. Managementverantwortung ist nicht für wertsteigernde Abläufe, sondern für Struktur bildende Funktionen zugewiesen.

Prozesse verlaufen im Regelfall durch mehrere Unternehmensbereiche. Durch umfangreiche Koordination an den Schnittstellen von Unternehmensbereichen oder durch suboptimale, bereichsbezogene Ziele entstehen oftmals erhebliche Unwirtschaftlichkeiten im Unternehmen. Dies zeigt sich direkt an finanziellen Auswirkungen in Form höherer Kosten, aber auch an Auswirkungen auf die allgemeine Wettbewerbsfähigkeit wie längere Reaktionszeiten, geringere Flexibilität, etc.

**Konsequenz** daraus ist, eine **stärkere Prozessorientierung in Unternehmen und dem Managementfokus sicherzustellen**. Konzepte dafür bestehen seit vielen Jahren. Die wirksame Anwendung dieser Instrumente erfordert jedoch für viele Unternehmen eine Reorganisation. Zielsetzung ist die Etablierung von Managementverantwortung für Prozesse statt für Funktionsbereiche und der damit einhergehenden Aufbauorganisation. Wesentliche Elemente von prozessorientierten Unternehmen werden nachfolgend beschrieben. Wird eine prozessorientierte Organisation eingeführt, besteht die Anforderung die vorhandenen Steuerungsinstrumente des Managements auf die neuen Verantwortlichkeiten anzupassen. Dies wiederum bedeutet für Controller als betriebswirtschaftliche Dienstleister in Unternehmen, dass der bestehende »Werkzeugkasten« überprüft und zur Prozessorientierung ausgerichtet wird.

---

1 Hammer, Michael: Business back to basics, München 2002, S. 67 ff.

Die zweite Herausforderung besteht darin, Controlling-Prozesse im Unternehmen zu hinterfragen.

Welche Controlling-Instrumente zur Steuerung von prozessorientierten Unternehmen erforderlich sind, wie bestehende Instrumente geändert oder ersetzt werden müssen und wie eine solche Umstellung praktisch erfolgen kann, wird in diesem Buch beschrieben.

Primär geht es damit nicht um die Verbesserung oder Optimierung von Prozessen, auch nicht um die Messung und damit Steuerung von einzelnen Prozessen. Solche Themen werden seit Jahren intensiv in der Literatur beleuchtet. Es geht vielmehr um ein neues Steuerungs-/Controlling-Konzept, das prozessorientierten Unternehmen erst ein effektives Arbeiten mit Prozessen ermöglicht.

Das Controlling steht damit vor der großen Herausforderung, sich fit zu machen für die zukünftigen Anforderungen in prozessorientierten Unternehmen. Zielsetzung ist es dann, das Controlling methodisch in die Lage zu versetzen, Prozesse aktiv und unternehmensweit als primäre Erfolgsdimension zu steuern. Im Prinzip ist die Prozessorientierung für das Controlling und seine tägliche Aufgaben eine völlig veränderte Sichtweise. Im Rahmen dieses Buches werden dazu gezielte Anstöße gegeben. Die dazu notwendigen Verständnisfragen und auch praktisch orientierten Instrumente werden in den einzelnen Kapiteln beschrieben.

Herausforderung für das Controlling	Prozesscontrolling	Beschreibung
Controlling im Rahmen der Prozessorientierung richtig einordnen	<i>Kapitel 1:</i> Herausforderung für das Controlling von Geschäftsprozessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entwicklung und Verständnis von Prozessorientierung</li> <li>• Defizite der bestehenden Controlling-Instrumente</li> </ul>
Prozessmanagement ganzheitlich und methodisch fundiert einführen	<i>Kapitel 2:</i> Prozessorientierung in Unternehmen umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozesskultur</li> <li>• Prozessmodelle</li> <li>• Prozessorientierte Organisation</li> <li>• Integrierte Prozessmanagement als Methode</li> <li>• Controlling-Anforderungen</li> </ul>
Wirksame Instrumente für das Controlling von Prozessen	<i>Kapitel 3:</i> Controlling-Instrumente für Prozesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategisches Prozesscontrolling</li> <li>• Operatives Prozesscontrolling</li> <li>• Controlling-Prozesse</li> <li>• Sonstige Instrumente</li> </ul>
Prozessorientiertes Controlling erfolgreich einführen	<i>Kapitel 4:</i> Leitfaden für die erfolgreiche Einführung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorgehensweise</li> <li>• Kritische Erfolgsfaktoren bei der Einführung</li> </ul>

**Abb. 1:** Inhaltsübersicht

Es erscheint sinnvoll, zu Beginn einen komprimierten Überblick zu geben, in welchen Kontext Prozessmanagement einzuordnen ist. Dieser fasst gleichzeitig die zukünftigen Herausforderungen für ein prozessorientiertes Controlling zusammen. Controlling-Instrumente sind in den letzten 30 Jahren zwar kontinuierlich mit diesen unterschiedlichen Managementkonzepten weiterentwickelt worden. Dennoch besteht weiterhin die Tendenz, an den vorhandenen, grundlegenden Finanzkennzahlen und der traditionellen Budgetierung von funktionalen Organisationseinheiten festzuhalten und eher kosmetische Aktivitäten zum Prozesscontrolling aufzugreifen. Controlling wird bei dieser Handhabung damit selbst als Führungsfunktion zu einem **Hindernis für die erfolgreiche Etablierung der Prozessorientierung im Unternehmen**.

Zunächst werden jedoch die wichtigsten Grundbegriffe im Zusammenhang mit dem Controlling in prozessorientierten Unternehmen erläutert. Dazu gehört die Definition von prozessorientierten Unternehmen, genauso aber auch die Definition des Begriffs »Prozess«.

## 1.1 Entwicklung, Definition und Grundbegriffe der Prozessorientierung

In diesem Kapitel wird beschrieben,

- welche Elemente Prozessorientierung in Unternehmen darstellen,
- wie ein Prozess definiert ist und welche Prozesstypen dafür unterschieden werden müssen,
- wie sich Prozessorientierung in Unternehmen entwickelt hat,
- welche wesentlichen Anforderungen an das Controlling sich daraus ergeben.

Einleitend werden einige Grundbegriffe für ein gemeinsames Verständnis für Themen wie Prozessorientierung und Prozessmanagement vorgestellt.

Um die später beschriebenen Controlling-Instrumente in prozessorientierten Unternehmen besser verstehen und einordnen zu können, ist es zweckmäßig, die Entwicklung der Prozessorientierung insgesamt und speziell der Instrumente des Prozesscontrolling zu beschreiben. Leitgedanke ist hier praxisorientierte Darstellungen zur Verfügung zu stellen, die Unternehmen helfen, Prozessorientierung und Prozessmanagement nachhaltig und erfolgreich zu etablieren. Auf jeden Fall ist es notwendig, dieses dann in den Unternehmen als »Standardverständnis« zu kommunizieren.

### 1.1.1 Definition und Grundbegriffe

Jedes Unternehmen bedient mindestens einen Markt und erbringt in diesem einen Mehrwert, für den es von den Kunden in Form von Käufen entlohnt wird. Eine Ausrichtung der innerbetrieblichen Aktivitäten auf diese Kundenanforderungen ge-

lingt langfristig nur, wenn die Organisationsstruktur dieser Ausrichtung nicht im Wege steht. In den meisten Unternehmen sind die Managementverantwortungen nach funktionalen Abteilungen organisiert. Funktionale Organisationsstrukturen behindern die Prozessorientierung insbesondere dann, wenn Prozesse über mehrere Verantwortungsbereiche hinweggehen und damit ein hoher Schnittstellenaufwand für Koordination und Kommunikation entsteht.<sup>2</sup> Bei der überwiegenden Anzahl aller Prozesse von Unternehmen ist genau dieses der Fall. Zielsetzung ist dann eine Organisationsform, die möglichst wenig Aufwand für die interne Steuerung und möglichst viel produktive, kundenorientierte Leistungserstellungsarbeit gewährleistet. Wenn es gelingt, Managementverantwortung für Abläufe anstelle von Funktionen zu installieren, ist damit gleichzeitig die Reduzierung von Organisationsstrukturen und die strikte Markt-/Kundenorientierung möglich. Die Fokussierung des Managements auf Prozesse führt somit direkt zur Kundenorientierung durch Prozessorientierung:

### **Prozessorientierung = Kundenorientierung**

Die Prozessorientierung in Unternehmen wird allerdings oftmals durch die Tatsache behindert, dass die zur Steuerung eines prozessorientierten Unternehmens notwendigen Methoden und Instrumente nicht konsequent ein- bzw. umgesetzt werden. Die Autoren konnten oft in Unternehmen Versuche beobachten, trotz erfolgter Festlegung von Prozessverantwortung die Unternehmenssteuerung mit den bestehenden funktionsorientierten Methoden fortzusetzen. Funktionsorientierte Controlling-Methoden und -Berichte (Kostenstellenberichte, Funktionsstatistiken, etc.) helfen dem prozessverantwortlichen Management jedoch bei der Steuerung wenig. Das Management arbeitet als Ergebnis »im Blindflug«, dem Gegenteil dessen, was das Controlling als Kernziel adressiert.

Was jedoch macht ein prozessorientiertes Unternehmen aus? Welche Kriterien sind ausschlaggebend, um von einem prozessorientierten Unternehmen zu sprechen? In Abbildung 2 werden einige wesentliche Elemente zusammenfassend skizziert. Damit wird der umfassende Anspruch deutlich. Prozessorientierung ist somit kein projektbezogenes Thema, das neben dem Tagesgeschäft noch aufgebaut werden kann. Hierzu ist eher ein langfristiger Ansatz mit der Ausrichtung aller Steuerungskomponenten des Managements gefordert. Auch die weichen Faktoren wie eine gelebte Prozesskultur sind notwendig um Prozessorientierung auch nachhaltig zu etablieren. Die Praxis zeigt, dass die Orientierung der betrieblichen Tätigkeiten an kundenorientierten Prozessen insbesondere mit der Einstellung der handelnden Personen verbunden ist. Damit wird insbesondere das Topmanagement gefordert, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen und mit gutem Beispiel voranzugehen. Dazu ist ein gezielter und kontinuierlicher Veränderungsprozess des gesamten Unternehmens erforderlich.

Ein Kernelement der Prozessorientierung wird sicher durch die Perspektive der Organisation angesprochen. Im Prozessmanagement wird die Führung von Prozessen durch das Rollenkonzept beschrieben und Verantwortung verbindlich festgelegt.

---

<sup>2</sup> Allweyer, Thomas: Geschäftsprozessmanagement, Bochum 2005, S. 12 ff.

Kriterium	Beschreibung
Strategie und Ziele	Das Management hat sich verbindlich und langfristig zur Etablierung der Prozessorientierung verpflichtet.
Organisation	Die Organisationsstruktur ist vorrangig auf die Prozessverantwortung fokussiert. Controlling ist zusätzlich an den Prozessstrukturen ausgerichtet.
Methoden	Controlling-Methoden begleiten Prozessverantwortliche bei der Erreichung von Prozesszielen.
Messen	Prozessbezogene Informationen stehen für alle relevanten Prozesskennzahlen zur Verfügung.
Kompetenzen	Fähigkeiten für alle Rollen im Prozessmanagement sind analysiert und werden gezielt gesteuert.
Kommunikation	Kommunikationsanforderungen an die Prozessführung und -ausführung werden adressiert.
Dokumentation	Prozesse des Prozessmodells sind dokumentiert für Transparenz und Steuerung.
IT	Reporting und Ausführungsanforderungen werden durch die IT durchgängig unterstützt.
Kultur	Prozessdenken und -bezug ist Gegenstand aller Management-Entscheidungen und Maßnahmen.

**Abb. 2:** Kriterien der Prozessorientierung

Ein Prozessmanager kann damit z.B. für das operative Ergebnis eines Prozesses verantwortlich sein. Entscheidend ist in diesem Kontext, wie das Zusammenspiel im Rahmen der Organisation erfolgt. Unabhängig von der Organisationsform ist zu klären, wie die Verantwortungsregeln im Zusammenspiel zwischen Prozessmanagern und Funktionsmanagern erfolgen. Viele Unternehmen bleiben bei den bestehenden Regeln, die den Funktionsverantwortlichen Budgetverantwortung übertragen und die Prozessverantwortlichen im Sinne einer Matrix zwingen, Kooperation anzufordern. Bei dieser Vorgehensweise bleibt die Prozessorientierung zwangsläufig sehr eingeschränkt, da die Management-Entscheidungen weiterhin überwiegend aus Funktionsicht getroffen werden.

Konkrete Mindestanforderungen an ein prozessorientiertes Unternehmen sind:

- alle Prozesse sind mit Prozessgrenzen klar beschrieben oder modelliert,
- die Prozesse sind in mehreren Detaillierungsebenen in einem konsistenten Prozessmodell bis auf Arbeitsebene hinunter strukturiert,<sup>3</sup>
- die Prozesse sind dokumentiert und damit transparent,

<sup>3</sup> Eine genauere Beschreibung der Prozessgliederung erfolgt im Kapitel 2.2 (Prozessmodelle als Steuerungsrahmen).

- den Prozessen sind klare Verantwortlichkeiten zugeordnet,<sup>4</sup>
- für die Prozesse (und damit für die Prozessverantwortlichen) sind klare, konkrete Prozessziele und Prozesskennzahlen festgelegt.

Es geht damit nicht darum, Prozessmanagement als eine weitere Variante der Unternehmenssteuerung zu betrachten, sondern Prozessorientierung als den wichtigsten Maßstab für die effektive und effiziente Ausrichtung zu begreifen. Das gesamte Unternehmen mit allen internen und externen Beteiligten ist Betrachtungsgegenstand und muss diesen Anforderungen standhalten. Aus Controlling-Sicht sind im Kontext der Prozessorientierung die folgenden fünf fundamentalen Bereiche und Themen besonders relevant:

- Prozessziele
- Prozessorientierte Organisation
- Prozesscontrolling
- Prozessprinzipien
- Prozesskultur

### **Prozessziele**

Prozessorientierte Unternehmen benötigen klare Ziele, die sie mit ihren Prozessen erreichen wollen. Dabei besteht die Notwendigkeit, insbesondere für wesentliche Leistungsprozesse des Unternehmens Ziele zu definieren, die aus der strategischen Entscheidungsfindung abgeleitet sind.<sup>5</sup> Sie sollten den Kundenanforderungen entsprechen. Damit verlangen Prozesse zunehmend die Aufmerksamkeit der obersten Führungsebenen. Der klassische »Steuerungsgraben« zwischen höherem Management und unteren Führungsebenen sowie Mitarbeitern wird über den Prozessbezug konstruktiv gefüllt. Das Füllmaterial stellen die gemeinsamen Aktivitäten in den Prozessen zur Erreichung der Prozessziele dar. Das Erreichen der Prozessziele ist dann im Erfolgsfall gleichbedeutend mit der Realisierung der strategischen Ziele.

### **Prozessorientierte Organisation**

Ein wesentliches Element der Prozessorientierung stellt der Aufbau einer prozessorientierten Organisation dar. Die vorrangige Ergebnisverantwortung muss damit bei den Prozessverantwortlichen liegen. Bestehende Funktionen und Kostenstellen können hinterfragt und durch Zuordnung von Mitarbeitern zu Prozessen aufgelöst werden. Kapazitäten werden den Prozessen direkt zugeordnet oder in Service-Einheiten gebündelt. Führungshierarchien werden dann schrittweise in die Ebenen des Prozessmodells verlagert. Verantwortliche für Service-Einheiten benötigen dann interne Kunden und stellen Prozessverantwortlichen nach deren Bedarf qualifizierte Mitarbeiter in der benötigten Anzahl zur Verfügung.

---

4 In einer Prozessorganisation sind die Managementverantwortlichkeiten nach Prozessen und nicht mehr nach Funktionen definiert. Eine ausführlichere Beschreibung der Prozessverantwortlichkeiten erfolgt im Kapitel 2.3 (Prozessorientierte Organisation).

5 Horváth & Partner: Prozessmanagement umsetzen, Stuttgart 2005, S. 29 ff.

## Prozesscontrolling

Vorhandene Controlling-Instrumente und Steuerungssysteme sind systematisch auf die Erreichung von Prozesszielen auszurichten. Prozesse sind unmittelbares Steuerungsobjekt des Controllings und werden im Controlling-Kreislauf gezielt geplant, hinsichtlich ihres Zielbeitrages analysiert und permanent verbessert. Detaillierte Ausführungen dazu stellen wir im Kapitel 3 vor.

## Prozessprinzipien

Prozessprinzipien beschreiben die Anhaltspunkte, die alle Mitarbeiter benötigen, damit Prozessorientierung auch wirklich umgesetzt werden kann. Wesentliche Grundprinzipien in diesem Zusammenhang sind insbesondere:

- **Standardisierung und Flexibilität** – Hier gilt im Allgemeinen der Grundsatz »So viel Standardisierung wie möglich, soviel Flexibilität wie nötig«. Die genaue Festlegung hängt jeweils von den Kundenanforderungen und der ausgewählten Prozessstrategie ab. Entwicklungen von innovativen Produkten stellen tendenziell eher flexible Prozesse mit qualitativen Zielsetzungen und zahlreichen Umoorientierungen dar. Die Montage von Produkten ist z. B. ein in hohem Ausmaß standardisierter Prozess mit exakten Zeitvorgaben und Arbeitsschritten. Häufig zu hörende Angaben wie »Der Kunde braucht das« sind permanent dahingehend zu hinterfragen, inwieweit damit wirklicher Nutzen erzeugt wird bzw. der Kunde für diese Leistung bereit ist zu bezahlen. In der Tendenz wird durch jede flexible Regelung in den Prozessen die Steuerungskomplexität erhöht.
- **Fließprinzip und Puffer**<sup>6</sup> – Die Minimierung von Liegezeiten zwischen zwei Arbeitsschritten fungiert als ein wesentliches Prinzip der Prozessorientierung. Ausgelöst durch die Just-in-time-Produktion vieler Industrieunternehmen ist dieser Gedanke grundsätzlich auf alle Prozesse anwendbar. Zeitliche Puffer sollten nach einer durchgängigen Prozessmodellierung transparent verfügbar sein und zeigen damit Optimierungspotenzial auf.
- **Engpässe und kritischer Pfad**<sup>7</sup> – Aus den Werkzeugkästen des Projektmanagements und der Produktionssteuerung lässt sich der kritische Pfad als allgemeines Prozessprinzip ableiten. Fundierte Prozessanalysen zeigen sowohl strategisch als auch operativ den kritischen Pfad entlang von Prozessen auf. Entlang des kritischen Pfades sind die Soll-Pufferzeiten Nullwerte, d. h. Still- und Liegezeiten sind zu vermeiden. Zeitliche Verzögerungen entlang des kritischen Pfades führen unmittelbar zu Überschreitungen von geplanten Durchlaufzeiten (z. B. Nichteinhaltung von Lieferterminen). Ursachen für Engpässe entlang des kritischen Pfades können alle Ressourcen oder auch Kompetenzen sein, die zur Leistungserstellung notwendig sind (z. B. einzelne Maschinen oder auch das Know-how zur Leistungsdurchführung).

6 Goldratt, Eliyahu: Die kritische Kette, Frankfurt a.M. 2002. Goldratt stellt in Romanform die wesentlichen Wirkungsmechanismen rund um das Puffermanagement von Verantwortlichen in Projekten und Prozessen dar.

7 Helfrich, Christian: Praktisches Prozessmanagement, München 2002, S. 241 ff.

- **Pull- und Kundenorientierung**<sup>8</sup> – Prozesse erhalten ausschließlich durch den Kundennutzen eine Existenzberechtigung. Das Pull-Prinzip bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Prozesse und damit die Leistungserstellung erst durch eine konkrete Nachfrage des nachfolgenden Prozessschrittes ausgelöst werden. Der Markt bestimmt also mit dem Pull-Prinzip die tatsächliche Ausführung von Prozessen. Lager- oder Vorratsbildungen sind dementsprechend ein Anzeichen für das Push-Prinzip. Dabei werden vor der eigentlichen Nachfrage bereits Leistungen erbracht.
- **Wertorientierung und Prozessrisiken** – Prozesse müssen durch konkrete Arbeitsschritte einen zusätzlichen Wert für Kunden bedeuten. Alle diesem Prinzip nicht entsprechenden Arbeitsschritte und Prozesse sind zu hinterfragen und stellen in erster Betrachtung Verschwendung dar. Damit gehen auch Prozessrisiken einher, die den gewollten Ablauf und damit die Leistungsfähigkeit eines Prozesses bedrohen können. Wertbeitrag und potenzielle Risiken sind immer im Wechsel miteinander verbunden. Je höher im Einzelnen der Wertbeitrag ist, desto größer sind tendenziell auch die Prozessrisiken.

### Prozesskultur

Mit der Prozessorientierung gehen Anforderungen an den Aufbau einer völlig veränderten Unternehmenskultur einher. Prozesse basierend auf Kundenanforderungen stehen im Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens hinsichtlich der Zielerreichung und Umsetzung. Abteilungsdenken und autarke Unternehmensbereiche treten in den Hintergrund. Zielsetzung ist es, möglichst umfassend alle Aktivitäten prozessorientiert in das Prozessmodell bzw. die Prozesslandkarte zu integrieren. Die Erfahrung zeigt, dass heutzutage zusätzlich zu modellierbaren Prozessen Ad-hoc-Aktivitäten im Unternehmen erfolgen, die einen Anteil von bis zu 20% aller Tätigkeiten ausmachen können.

Als praktischen Konsistenztest für den derzeitigen Stand der Prozessorientierung lassen sich einige wenige Fragen formulieren, deren Beantwortung Aufschluss über die Nachhaltigkeit verschafft:

- In welchen Prozessen sind Sie aktiv?
- Können Sie diese Prozesse prägnant beschreiben?
- Was sind die Zielsetzungen dieser Prozesse?
- Welche Kundenanforderungen soll der Prozess konkret erfüllen?
- Welchen Wert erzeugen die eigenen Prozessschritte?
- Was machen die Ihrem Prozess vor- und nachgelagerten Prozesse?
- Was sind die Leistungskriterien des eigenen Prozesses und wie lauten seine aktuellen Kennzahlwerte?
- Welche Aktivitäten zur Prozessverbesserung laufen derzeit und welche davon haben Sie aktiv mitgestaltet?

Oberflächliche Lippenbekenntnisse oder auch eine unwirksame Implementierung von Prozessen werden an den Antworten schnell aufgezeigt. Dabei wendet sich diese Fra-

---

<sup>8</sup> Womack, James P./Jones, Daniel T.: Lean Thinking, Frankfurt a.M. 2004, S. 85 ff.

gestellung nicht nur an Führungskräfte im Unternehmen, sondern an praktisch jeden einzelnen Mitarbeiter. Die Prozessorientierung dezentralisiert damit die Verantwortung für das Ergebnis und die Sinnhaftigkeit aller Tätigkeiten. Alle Mitarbeiter müssen im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben ein klares Verständnis der gestellten Fragen aufweisen. Im Kern wird folglich unternehmerisches Denken und Handeln auf allen Arbeitsebenen und an jedem Arbeitsplatz gefordert. Ergebnis ist die Reduzierung von unproduktivem Steuerungs- und Koordinationsaufwand durch Führungskräfte.

Eine Betrachtung der organisatorischen Effizienz der Prozesse kann anhand einiger wesentlicher Feststellungen getroffen werden. Beispielfragen dafür können sein:

- Welcher Anteil der Aufträge (in %) beinhaltet eine klare Beschreibung der tatsächlich vorhandenen Kundenanforderungen?
- Welcher Anteil der Aufträge (in %) wird termingerecht und ohne Beschwerden ausgeführt?
- Welcher Anteil der Aufträge (in %) wird ohne Liegezeiten bzw. Puffer bearbeitet oder kommen mit minimalen Unterbrechungen durch die Leistungserstellung?
- Welcher Anteil der Arbeitszeit (in %) wird für interne Auseinandersetzungen verwendet?

Mittelpunkt aller Anstrengungen sollte somit sein, eine schlüssige Vorgehensweise zur Etablierung der Prozessorientierung in Unternehmen festzulegen und die genannten Merkmale systematisch zu entwickeln.

Viele Unternehmen hatten in der Vergangenheit Schwierigkeiten diesen Weg zu gehen. Dadurch stellt sich die Frage, warum oder wodurch sie daran gehindert wurden. Liegt es an den im Einsatz befindlichen Managementkonzepten, die durch ihre Zielsetzungen und Auswirkungen Prozessorientierung erschweren oder sogar verunmöglichen? Liegt es an den Controlling-Instrumenten und den dazugehörigen Mechanismen, dass sich Prozessorientierung nicht realisieren ließ? Diese offenen Fragen sollen in den nächsten Abschnitten weiter konkretisiert werden.

Offensichtlich ist erheblicher Aufwand notwendig, Unternehmen prozessorientiert aufzustellen. Dies ist nur dann sinnvoll, wenn im Gegenzug Vorteile entstehen, die diesen Aufwand rechtfertigen. Warum also sollte sich ein Unternehmen auf seine Prozesse konzentrieren und sie zum Kernelement der Führung machen? Die **Vorteile der Prozessorientierung** sind im Wesentlichen die folgenden:

- **Reduzierung von Hierarchieebenen** in der Organisationsstruktur führen zu einer Verringerung von Komplexität und überflüssigen Kosten.
- **Weniger Managementkoordination** – Schlanke Prozesse ohne wesentliche Schnittstellen sind kürzer. Sie ermöglichen damit kürzere Lieferzeiten und kürzere Reaktionszeiten.
- **Kapazitätsoptimierung** – Geringere Puffer ermöglichen geringere Lagerbestände und sparen damit Kosten und Kapital.
- **Schnittstellenaufwand an funktionalen Grenzen** fällt nahezu weg. Dadurch wird erheblicher Aufwand gespart. Erfahrungsgemäß können hierdurch rund 30% des Arbeitsaufwandes im Unternehmen reduziert werden.
- **Bestandsminimierung** – Prozesse, die nur auf Anforderungen produzieren, vermeiden Fehlproduktionen fast vollständig. Entsprechende Kosten werden vermieden.

- **Unternehmerisches Denken** – Die Übernahme von unternehmerischer Verantwortung bei den Mitarbeitern führt zu Kreativität und Innovationen. Eine bessere Marktbearbeitung ist möglich.
- **Mitarbeitermotivation** – Die in den Prozessen übernommene Verantwortung aller Mitarbeiter für das Unternehmen führt zu höherem Einsatz für das Unternehmen. Dadurch werden Fehlzeiten reduziert und eine steigende Produktivität ausgelöst.
- **Kundenzufriedenheit** – Besser erfüllte Kundenanforderungen durch standardisierte Prozessergebnisse führen zu messbaren Steigerungen der Kundenzufriedenheit.

Im Detail und im konkreten Einzelfall sind viele weitere Vorteile möglich. Allerdings sind diese Vorteile nicht zum Nulltarif bzw. ohne direkte Führungsanstrengungen zu haben. Die Entwicklung der Mitarbeiter hin zu effektiven, effizienten und prozessorientierten Fachkräften muss intensiv begleitet werden. Fehler auf dem Weg dahin müssen toleriert werden. Eine ganz neue Prozesskultur muss entstehen.

Im Zusammenhang mit der Klärung von Grundbegriffen stellt sich auch die Frage: »**Was ist überhaupt ein Prozess?**« Gefragt ist hier eine pragmatische Definition, die im Tagesgeschäft des Prozesscontrollings hilfreich ist.

Schmelzer/Sesselmann definieren einen Prozess wie folgt: »Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktions- und organisationsüberschreitenden Verknüpfung wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie abgeleiteten Prozessziele umsetzen.«<sup>9</sup> Nach DIN EN ISO 8402, 1995-08, Ziffer 1.2 ist unter einem Prozess ein »Satz von in Wechselbeziehungen stehenden Mitteln und Tätigkeiten« zu verstehen, »die Eingaben in Ergebnisse umgestalten.«

Ein wichtiges zusätzliches Kriterium bei der Definition von Prozessen beschreibt die Ausrichtung der Prozess-Outputs auf die Unternehmensziele. »Ein Geschäftsprozess ist ein Prozess, der sich auf ein Unternehmen und dessen Ziele bezieht.«<sup>10</sup> Die Zielorientierung von Prozessen bezieht sich im Wesentlichen auf die Erfüllung von Kundenanforderungen. Hammer/Champy hingegen verstehen unter einem Prozess eine Sammlung von Aktivitäten, die einen oder verschiedene Arten von Input benutzen, um einen Output zu erzeugen, der einen Wert für den Kunden darstellt.<sup>11</sup>

Den Zusammenhang von Prozessen und der sie tragenden Organisationsstruktur greift die Prozessdefinition der Workflow-Management-Coalition auf: »Ein Prozess ist eine Menge einer oder mehrerer verbundener Prozeduren oder Aktivitäten, die gemeinsam ein Geschäftsziel realisieren oder eine Geschäftsstrategie verfolgen; gewöhnlich wird dies im Kontext einer Organisationsstruktur, die funktionale Rollen und Beziehungen festlegt, betrachtet.«<sup>12</sup>

---

9 Schmelzer, Herrmann J./Sesselmann, Wolfgang: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, München 2008, S. 64.

10 Richter-von Hagen, Cornelia/Stucky, Wolffried: »Business Process- und Workflow Management«, Wiesbaden 2004, S. 22.

11 Hammer, Michael/Champy, James: Business Reengineering, Frankfurt a.M., 1999.

12 Gadatsch, Andreas: Management von Geschäftsprozessen, Braunschweig 2002, S. 23 ff.

Im Rahmen der allgemeinen betrieblichen Handhabung werden Prozesse in unterschiedliche Arten eingeteilt und mit unterschiedlichen Bezeichnungen versehen: Kernprozesse, Leistungsprozesse, Schlüsselprozesse, Unternehmens- und Geschäftsprozesse, Hilfsprozesse, Unterstützungs- bzw. Supportprozesse, Managementprozesse und Führungsprozesse.

In der unternehmerischen Praxis kann man von folgender Überlegung ausgehen: Alle Abläufe im Unternehmen erscheinen gleichzeitig auch als Geschäftsprozesse. Eine Unterscheidung zwischen Prozessen und Geschäftsprozessen wird damit nicht erforderlich. Dies wird u. a. auch von Richter-von Hagen/Stucky so gesehen: »Ein Geschäftsprozess ist eine Abfolge von Aktivitäten, die der Erzeugung eines Produktes oder einer Dienstleistung dienen. Er wird durch ein oder mehrere Ereignisse gestartet und durch ein oder mehrere Ereignisse abgeschlossen. Es liegt eine Organisationsstruktur zu Grunde. Derzeit verwendete Synonyme sind in diesem Verständnis u. a. Ablauf, Vorgang, Prozess oder auch Unternehmensprozess.«<sup>13</sup>

Von der Betrachtung und dem Begriffsverständnis einzelner Prozesse ausgehend bestehen natürlich auch übergeordnete Zusammenhänge zwischen einzelnen Prozessen. Die Zusammenfassung und entsprechend auch **Unterscheidung in verschiedene Prozessarten** ist erforderlich zur Charakterisierung ihres Zwecks. Im Kern beschäftigt sich das Unternehmen mit der Beschaffung und Erfüllung von Kundenaufträgen. Im ersten Schritt sind dazu nur diese marktorientierten Prozesse erforderlich. Diese werden üblicherweise als **Leistungsprozesse oder auch Kernprozesse** bezeichnet. Andere Prozesse sind erforderlich, um gesetzliche Auflagen zu erfüllen (z. B. Rechnungslegungsprozesse) oder um betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen (Strategischer Einkauf, Personalbereitstellung, IT-Bereitstellung, etc.). Diese Prozesse erbringen keine direkte Marktleistung, sondern bedienen interne Prozesskunden bei der Leistungserstellung und werden somit **Unterstützungsprozesse oder auch Supportprozesse** genannt. Dabei kann zwischen internen und externen Unterstützungsprozessen unterschieden werden. Im Fall der Erfüllung von gesetzlichen Auflagen handelt es sich um Unterstützungsprozesse, die aus Unternehmenssicht keinen direkten Beitrag zur Wertsteigerung aus Kundensicht erbringen. Die Führung und Steuerung von Leistungs- und Unterstützungsprozessen findet zu einem großen Teil innerhalb der einzelnen Prozesse statt. Zur übergeordneten Koordination und zielorientierten Ausrichtung benötigt man allerdings noch eine dritte Prozessart, die man im Regelfall als **Führungsprozesse oder Managementprozesse** benennen kann. Dazu gehört u. a. die Entwicklung der Strategie als qualitativer Führungsprozess. In der Gesamtdarstellung aller Prozesse und Prozessarten des Unternehmens ergibt sich daraus ein Prozessmodell, welches drei Kategorien von Prozessen enthält:

---

13 Richter-von Hagen, Cornelia/Stucky, Wolfried: Business Process- und Workflow Management, Wiesbaden 2004, S. 23.