



# PRAXISWISSEN

## Prozessmanagement

Rainer Göppel



Steinbeis-Transferzentrum  
Managementsysteme







Rainer Göppel

---

# **PRAXISWISSEN**

## **Prozessmanagement**



**Steinbeis-Transferzentrum  
Managementsysteme**

## **Impressum**

© 2010 Steinbeis-Edition, Stuttgart

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Träger jeder Art, auszugsweise Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Herausgeber: Steinbeis-Transferzentrum Managementsysteme

Autor: Rainer Göppel

PRAXISWISSEN Prozessmanagement

1. Auflage / Steinbeis-Edition, Stuttgart 2010

ISBN 978-3-941417-18-2

Satz: Steinbeis-Edition

Druck: e. kurz + co druck und medientechnik gmbh, Stuttgart

Steinbeis ist weltweit im Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 800 Steinbeis-Unternehmen sowie Kooperations- und Projektpartner in 50 Ländern. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Beratung, Forschung & Entwicklung, Aus- und Weiterbildung sowie Analysen & Expertisen für alle Management- und Technologiefelder. Ihren Sitz haben sie überwiegend an Forschungseinrichtungen, Universitäten und Hochschulen.

Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort .....</b>	<b>11</b>
<b>Zielsetzung von PRAXISWISSEN Prozessmanagement .....</b>	<b>12</b>
<b>Gliederung von PRAXISWISSEN Prozessmanagement.....</b>	<b>13</b>
<b>1 Konzepte zur Verbesserung von Arbeitsabläufen.....</b>	<b>15</b>
1.1 Konzept KAIZEN.....	16
1.2 Konzept Reengineering.....	17
1.3 Konzept Prozessmanagement.....	18
1.4 Gegenüberstellung der Verbesserungskonzepte .....	19
1.4.1 Anwendungsbereiche und Promotoren .....	20
1.4.2 Auswirkungen auf die Organisation .....	21
<b>2 Grundlagen zum Prozessmanagement.....</b>	<b>23</b>
2.1 Begriffe des Prozessmanagements .....	23
2.1.1 Prozess.....	23
2.1.2 Verfahren .....	24
2.1.3 Produkt .....	24
2.1.4 Kunde .....	25
2.1.5 Lieferant .....	25
2.2 Zielsetzungen des Prozessmanagements .....	27
2.2.1 Strategische Zielsetzungen.....	27
2.2.2 Operative Zielsetzungen.....	28
2.3 Prinzipien des Prozessmanagements.....	29
2.3.1 Prinzip PDCA-Zyklus .....	30
2.3.2 Prinzip Null-Fehler .....	31
2.3.3 Prinzip Partnerschaft.....	32
2.3.4 Prinzip Fraktaler Ansatz .....	33
2.3.5 Prinzip Leistungsbeurteilung.....	34
2.3.6 Prinzip Gerichtsfestigkeit .....	35
2.4 Handlungsebenen und Handlungsfelder des Prozessmanagements .....	36
2.4.1 Handlungsebenen des Prozessmanagements.....	36
2.4.1.1 Systemebene.....	38
2.4.1.2 Prozess- und Verfahrensebene .....	39
2.4.1.3 Arbeitsplatzebene .....	40
2.4.2 Handlungsfelder des Prozessmanagements .....	41
2.4.2.1 Handlungsfeld: Prozessorientierung.....	42
2.4.2.2 Handlungsfeld: Prozessidentifikation.....	42
2.4.2.3 Handlungsfeld: Prozessfestlegung .....	43
2.4.2.4 Handlungsfeld: Prozessumsetzung.....	43
2.4.2.5 Handlungsfeld: Prozesssteuerung.....	44

2.4.2.6	Handlungsfeld: Prozessverbesserung.....	44
2.4.3	Korrelationen zwischen Handlungsfeldern und Handlungsebenen.....	45
<b>3</b>	<b>Grundlagen zu Prozessen.....</b>	<b>47</b>
3.1	Prämissen für Prozesse.....	47
3.2	Verantwortungen und Befugnisse in Prozessen.....	47
3.2.1	Ausprägungen von Verantwortungen und Befugnissen .....	48
3.2.1.1	Allgemeine Verantwortungen und Befugnisse .....	48
3.2.1.2	Spezifische Verantwortungen und Befugnisse .....	50
3.2.1.3	Spezielle Verantwortungen und Befugnisse.....	51
3.2.1.4	Ausgewogenheit von Aufgaben, Verantwortungen und Befugnissen .....	51
3.2.2	Rollen der Prozessbeteiligten .....	52
3.2.2.1	Prozessmanager.....	54
3.2.2.2	Prozessverantwortlicher.....	55
3.2.2.3	Prozessdurchführender.....	56
3.2.2.4	Prozessbetroffene .....	57
3.2.2.5	Spezielle Beauftragte.....	58
3.3	Komponenten von Prozessen .....	59
3.3.1	Ziele .....	61
3.3.1.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Zielen .....	61
3.3.1.2	Aufgaben zur Definition von Zielen.....	63
3.3.2	Kennzahlen .....	64
3.3.2.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Kennzahlen .....	64
3.3.2.2	Aufgaben zur Definition von Kennzahlen.....	67
3.3.3	Verfahren .....	68
3.3.3.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Verfahren.....	68
3.3.3.2	Aufgaben zur Gestaltung von Verfahren .....	70
3.3.4	Informationen .....	71
3.3.4.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Informationen.....	71
3.3.4.2	Aufgaben zur Gestaltung von Informationen .....	78
3.3.5	Kommunikation.....	79
3.3.5.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Kommunikation .....	79
3.3.5.2	Aufgaben zur Gestaltung von Kommunikation .....	84
3.3.6	Kompetenzen .....	84
3.3.6.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Kompetenzen.....	84
3.3.6.2	Aufgaben zur Entwicklung von Kompetenzen .....	88
3.3.7	Ressourcen .....	89
3.3.7.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Ressourcen.....	89
3.3.7.2	Aufgaben zum Umgang mit Ressourcen .....	90
3.3.8	Schnittstellen.....	91
3.3.8.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Schnittstellen .....	91
3.3.8.2	Aufgaben zur Gestaltung von Schnittstellen .....	91
3.3.9	Eingaben und Ergebnisse .....	93
3.3.9.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Eingaben und Ergebnissen.....	93
3.3.9.2	Aufgaben zur Definition von Eingaben und Ergebnissen .....	94

3.3.10	Machbarkeits- und Ergebniskontrollen.....	95
3.3.10.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Machbarkeits- und Ergebniskontrollen.....	95
3.3.10.2	Aufgaben zur Festlegung von Machbarkeits- und Ergebniskontrollen.....	96
3.3.11	Regelkreise .....	97
3.3.11.1	Ausprägungen und Anforderungen bei Regelkreisen.....	97
3.4	Exzellente Prozesse .....	101
<b>4</b>	<b>Einführung von Prozessmanagement .....</b>	<b>105</b>
4.1	Meilensteine bei der Einführung von Prozessmanagement .....	106
4.2	Prozessorientierung.....	108
4.2.1	Zielsetzungen der Prozessorientierung.....	108
4.2.2	Aspekte der Prozessorientierung .....	109
4.2.2.1	Prozessorientierte Aufbaustruktur eines Unternehmens.....	109
4.2.2.2	Missverständnisse zur Prozessorientierung .....	110
4.2.2.3	Grundsätze der Leistungserbringung in prozessorientierten Organisationen .....	111
4.2.3	Aufgaben der Prozessorientierung.....	112
4.3.1	Zielsetzungen der Prozessidentifikation .....	113
4.3.2	Aspekte der Prozessidentifikation .....	114
4.3.2.1	Prozessnetzwerk .....	114
4.3.2.2	Geschäftsprozesshülsen .....	115
4.3.2.3	Ansätze zur Prozessidentifikation .....	116
4.3.2.4	Prozesslandkarte .....	119
4.3.2.5	Abgrenzung von Prozessen.....	126
4.3.3	Aufgaben der Prozessidentifikation.....	128
4.4	Prozessfestlegung .....	128
4.4.1	Zielsetzungen der Prozessfestlegung .....	128
4.4.2	Aspekte der Prozessfestlegung .....	129
4.4.2.1	Zerlegung von Prozessen .....	129
4.4.2.2	Ansätze zur Prozessgestaltung .....	131
4.4.2.3	Prinzipien der Prozessgestaltung .....	134
4.4.2.4	Anforderungen an Prozesse .....	138
4.4.2.5	Koordinationsbedarf in Prozessen .....	139
4.4.2.6	Visualisierung von Prozessen .....	140
4.4.2.7	Modelle und Notationen zur Prozessfestlegung.....	144
4.4.2.8	Prozessdokumentation .....	147
4.4.3	Aufgaben der Prozessfestlegung.....	151
4.5	Prozessumsetzung .....	151
4.5.1	Zielsetzungen der Prozessumsetzung .....	151
4.5.2	Aspekte der Prozessumsetzung .....	152
4.5.2.1	Information zur Prozessfestlegung .....	152
4.5.2.2	Schulung der Prozesse und Verfahren .....	152
4.5.2.3	Bereitstellung von Arbeitsmitteln und Ressourcen .....	152
4.5.2.4	Rückmeldungen zur Prozesseinführung.....	153

4.5.3	Aufgaben der Prozessumsetzung.....	153
4.6.1	Zielsetzungen der Prozesssteuerung.....	154
4.6.2	Aspekte der Prozesssteuerung .....	154
4.6.2.1	Voraussetzungen für Prozesssteuerung .....	154
4.6.2.2	Messen der Prozessleistung .....	156
4.6.2.3	Differenzierung von Indikatoren.....	157
4.6.2.5	Individuelle Prozessindikatoren.....	165
4.6.2.6	Beschreibung von Indikatoren und Prozesskennzahlen .....	167
4.6.2.7	Visualisierung von Prozesskennzahlen .....	168
4.7	Prozessverbesserung.....	170
4.7.1	Zielsetzung der Prozessverbesserung.....	170
4.7.2	Aspekte der Prozessverbesserung .....	170
4.7.2.1	Prämissen für Prozessverbesserung.....	170
4.7.2.2	Ansätze der Verbesserung von Prozessen .....	171
4.7.3	Aufgaben der Prozessverbesserung.....	175
<b>5</b>	<b>Methoden der Prozessverbesserung .....</b>	<b>177</b>
5.1	Übersicht zu Methoden und Werkzeugen.....	177
5.2	Beschreibung der Methoden .....	178
5.2.1	Prozessmanagement-Reifegrad.....	179
5.2.2	Prozess-Exzellenz-Reifegrad .....	183
5.2.3	Prozess-Entwicklungs-Index .....	186
5.2.4	Prozess-Nutzen-Portfolio .....	189
5.2.5	Prozess-Erfassung.....	192
5.2.6	Prozess-Kraftfeld-Analyse.....	195
5.2.7	Prozess-FMEA .....	198
5.2.8	Prozess-Schnittstellen-Analyse.....	201
5.2.9	Informationsfluss-Analyse .....	204
5.2.10	Prozesskennzahlen.....	207
5.2.11	Prozess-Durchlaufzeit-Analyse .....	210
5.2.12	Prozess-Kosten-Abschätzung .....	213
5.2.13	Prozess-Korrelations-Matrix .....	216
5.2.14	Prozess-Visualisierung .....	219
<b>6</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>225</b>
6.1	Checklisten und Arbeitsmittel .....	225
<b>7</b>	<b>Verzeichnisse .....</b>	<b>243</b>
7.1	Abkürzungsverzeichnis .....	243
7.2	Abbildungsverzeichnis .....	244
7.3	Tabellenverzeichnis.....	246
7.4	Stichwortverzeichnis.....	248
7.5	Literaturverzeichnis .....	254





## Vorwort

Produkte und Dienstleistungen werden durch Prozesse entwickelt, erzeugt und verkauft. Unternehmerische Entscheidungen werden aufgrund von erreichten oder nicht erreichten Prozessleistungen getroffen. Strategien müssen erfolgreich umgesetzt werden, indem sie in den Geschäftsprozessen ausreichend berücksichtigt und professionell realisiert werden.

Das richtige Management von Prozessen und Prozessleistungen ist ein besonders wichtiger Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

Die Erfahrungen aus meiner Beratungstätigkeit für Unternehmen haben immer wieder gezeigt, dass Defizite oder Schwächen im Unternehmenserfolg selten durch unzureichende Motivation, Engagement oder Qualifikation bei Führungskräften und Mitarbeitern begründet sind, sondern vielmehr in der Struktur und Organisation der Zusammenarbeit dieser Menschen oder im Einsatz der vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen zu finden sind.

Es hat sich auch gezeigt, dass durch Prozessmanagement viele Probleme und Ursachen transparenter und damit besser verstanden, systematisch analysiert und nachhaltig beseitigt werden können.

Entscheidend für eine erfolgreiche Problem- und Aufgabenlösung zu Arbeitsabläufen und Arbeitsergebnissen war immer, die Verantwortlichen, Betroffenen und Beteiligten an der Leistungserbringung intensiv und früh einzubinden. Voraussetzung hierzu war das richtige Verständnis und eine umfassende Befähigung zum Thema Prozessmanagement.

Diese Erkenntnisse waren Auslöser, die wichtigsten Grundlagen, Prinzipien und Vorgehensweisen zum Prozessmanagement sowie nützliche konzeptionelle Ansätze und konkrete Methoden und Werkzeuge des Prozessmanagements in einer möglichst verständlichen Weise in einem Buch zusammenzufassen.

Diese Zusammenfassung ist das vorliegende PRAXISWISSEN Prozessmanagement.

Rainer Göppel  
Ulm, August 2010

## Zielsetzung von PRAXISWISSEN Prozessmanagement

PRAXISWISSEN Prozessmanagement bietet den Verantwortlichen, den Beteiligten, den Betroffenen und den Interessierten zum Thema Prozessmanagement das relevante Basiswissen, die notwendigen Vorgehensweisen, die zu berücksichtigenden Voraussetzungen und viele praxiserprobten Umsetzungs- und Arbeitshilfen.

Basierend auf den Erfahrungen aus Beratungs- und Schulungstätigkeiten zum Prozessmanagement in verschiedenen Branchen und Unternehmen stellt PRAXISWISSEN Prozessmanagement eine aktuelle Übersicht zum Prozessmanagement für die praktische Anwendung im Unternehmen zusammen.

PRAXISWISSEN Prozessmanagement vermittelt:

- die relevanten Grundlagen, Prinzipien und Voraussetzungen zum Prozessmanagement
- die richtigen Vorgehensweisen für die Einführung und Umsetzung von Prozessmanagement
- die notwendigen Methoden zur Gestaltung und Verbesserung von Geschäftsprozessen

In PRAXISWISSEN Prozessmanagement sind bestimmte Textabschnitte besonders hervorgehoben. Die folgenden Kennzeichnungen weisen diese Abschnitte im Text aus und unterstützen damit die Möglichkeit des „selektiven Lesen“ von PRAXISWISSEN Prozessmanagement.

<b>Definitionen und Hinweise</b> zum Verständnis	
<b>Aufgaben</b> für die Einführung und Umsetzung	
<b>Checklisten und Formblätter</b> zur Unterstützung	