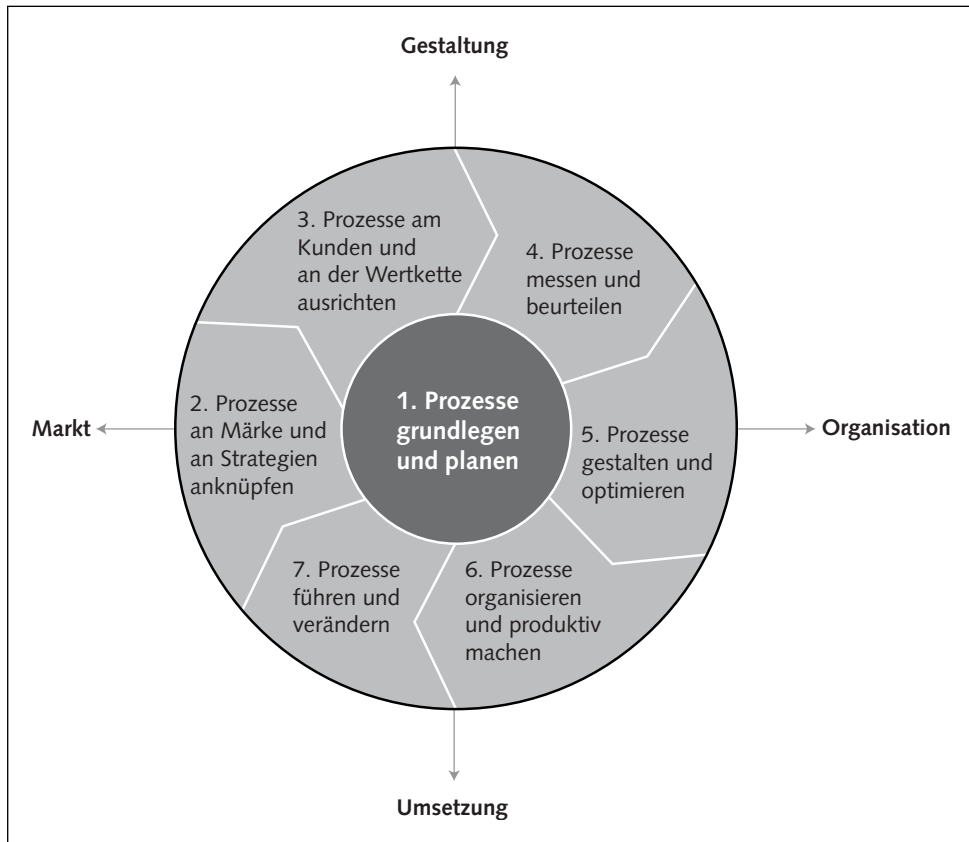


SCHÄFFER
POESCHEL

1 Prozesse grundlegen und planen



1.1 Bedeutung und Definition von Prozessmanagement

Prozesse sind ein zentrales Managementthema. Dies gilt für jede Branche, für jede Unternehmensgröße und – beinahe – für jede Führungsfrage¹. Unmittelbar deutlich wird dies anhand der zahlreichen **Anknüpfungspunkte von Prozessen** (vgl. Abb. 1): Funktional-Strategie, Prozess-Auftrag und Prozess-Organisation sind in vielen Organisationen Grundlage von Strategie und Struktur geworden. Die innere Logik und das Zusammenwirken der Prozesse bilden die Basis für das Geschäftsmodell (Business Model). Wird in diesem Geschäftsmodell Kundennutzen gestiftet, entsteht eine Wertkette (Value Chain) von Anbieterseite hin zur Nachfrage. Die Prozesse vom Kunden hin zum Bereitsteller der Leistung werden wiederum als Nachfragekette (Demand Chain) bezeichnet. Den Fokus auf die direkt wertschöpfenden Prozesse und Leistungsstufen bildet die Angebotskette (Supply Chain). In Form des so genannten Supply-Chain-Managements hat dies insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten große Bedeutung erlangt. Eng damit verbunden sind das Business Process Redesign (BPR) und der Schwerpunkt auf Kosten bzw. Produktivität. »Lean Management« ist hier zu einem Synonym und zu einer Modewelle geworden. Prozesse sind nicht nur hinsichtlich Strategie und Kosten eine zentrale Bezugsgröße, sondern auch in Hinblick auf Qualitätsmanagement, wie etwa ISO. Als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) bzw. Kaizen hat dies nachhaltig insbesondere Industrie und Handel beeinflusst.

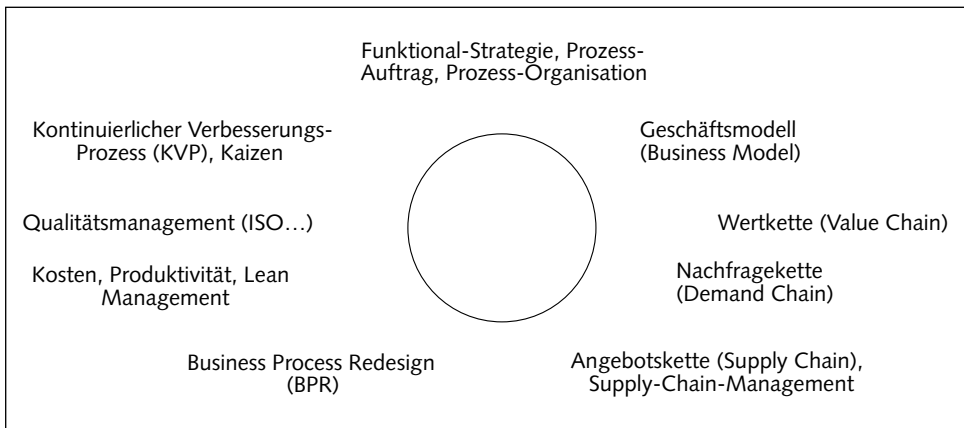


Abb. 1: Anknüpfungspunkte von Prozessen

Die angesprochenen Themen sind in sich eine Zusammenfassung der Anknüpfungspunkte und lassen sich erweitern und beliebig detaillieren. Entscheidend ist, dass nur mit kompetentem Prozessmanagement eine Grundlage geschaffen werden kann, die vielen Potenziale zu heben und umsetzungsfähig zu machen. Auch zeigen empirische Studien, dass das Thema Prozessmanagement weit oben hinsichtlich Bedeutung, Einsatz und Wirksamkeit rangiert².

Auch eine kleine wirtschaftshistorische Betrachtung belegt die Bedeutung der Prozesse für betriebs- und volkswirtschaftliche Fragestellungen. Einige Meilensteine sollen genannt werden: Im 18. Jahrhundert begann die **Industrialisierung**. Die Herausforderung bestand darin, viele Menschen in industriellen Prozessen arbeitsteilig zu verbinden. Adam Smith hat in seinem berühmten Buch »Wealth of Nations« die Prozessorientierung vorweggenommen, indem er anhand der Produktion von Stecknadelköpfen die Bedeutung der Abläufe dargestellt hat³. Im neunzehnten Jahrhundert erfasste die industrielle Denkweise – letztlich eine prozessbezogene Sicht – die gesamte Volkswirtschaft. Bevölkerungswachstum, Städtebau, Mobilität, Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse usw. waren zugleich Ursache und Folge. Die Perfektionierung der Prozesse war eine Konsequenz, die seit Beginn des zwanzigsten Jahrhunderts mit einem Namen verbunden ist – Taylor⁴. Im Zentrum des Managements stand die Optimierung der Prozesse als Basis für Produktivität, Qualität und Steuerung von Menschen. Die Produktion des Ford T-Modells und die Kritik in Charlie Chaplins Film »Modern Times« illustrieren auf unterschiedliche Weise das, was seither als **Taylorismus** bekannt geworden ist. In der zweiten Hälfte des zwanzigsten Jahrhunderts wird Prozessmanagement wieder aktuell und universell. Qualitätsmanagement, BPR, KVP, Supply-Chain-Management, Geschäftsmodell usw. sind nur einige der Schlagwörter.

Nur wenige Begriffe sind in der heutigen Managementlehre und in der Betriebswirtschaft so in Mode gekommen wie »Prozesse« oder »Prozessmanagement«. Praktisch alle Organisationen haben zumindest in Teilbereichen den Versuch gestartet, Prozessmanagement einzuführen. Die **Erfolgsquote** ist in der Theorie natürlich hundertprozentig, in der Praxis allerdings bescheiden. Eine sinnvolle und wirksame Anwendung setzt voraus, dass die Grundlagen klar sind. Was ist ein Prozess? Was kommt hinzu, wenn von Prozessmanagement gesprochen wird? Wodurch unterscheidet sich ein Prozess, also die Ablauforganisation, von der Aufbauorganisation? Es sind sieben Faktoren, die Prozessmanagement definieren:

1. Resultatorientierung
2. Kundenorientierung
3. Beitrag ans Ganze
4. Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit
5. Wiederholbarkeit und Routine
6. Verantwortlichkeit
7. Führbarkeit

1. Resultatorientierung

Jeder Prozess besteht aus einer Summe von Aktivitäten, die zielgerichtet auf ein Ergebnis hinlaufen⁵. Ohne die Vorwegnahme eines Resultates, d.h. eines erreichten Zieles, ist die Steuerung eines Prozesses unmöglich. Es geht explizit nicht um die Themen Hierarchie, Verhalten, Motivation und dergleichen. Dies mögen alles Inputfaktoren sein. Prozessmanagement ist rein auf das Ergebnis, den Output, gerichtet.

Ein Prozess »Fakturierung erledigen« hat den klaren Auftrag, für geschriebene

und versendete Rechnungen zu sorgen und den Zahlungseingang zu kontrollieren. Ohne messbares Resultat als Orientierungspunkt für einen Prozess liegt ein schwerer Konstruktionsfehler vor. Prozessmanagement muss als erstes alle Prozesse in dieser Hinsicht prüfen und überall **Resultatorientierung**, konkreten Output, verankern. In diesem Zusammenhang ist eine sprachliche Klammer aufzutun. Prozesse werden mit Substantiv und Infinitiv beschrieben, zum Beispiel »Auftrag erfassen«. Das ist keine Pedanterie, sondern Präzision. Wenn lediglich »Auftrag« geschrieben steht, bleibt im Unklaren, was gemeint ist: »Auftrag annehmen«, »Auftrag weiterleiten« oder »Auftrag bearbeiten«? Resultatorientierung beginnt bei **sprachlicher Exaktheit**.

2. Kundenorientierung

Prozesse laufen in bestehenden Strukturen ab, sind aber niemals Selbstzweck. Die von einem Prozess produzierten Resultate verweisen auf einen Kunden. Unter **Kunde** wird diejenige Person verstanden, die an einem Ergebnis Interesse oder einen Anspruch hat. Damit ist ein sehr umfassender Kundenbegriff⁶ eingeführt, der im Prinzip unabhängig davon ist, ob die Kunden extern oder intern, hierarchisch höher oder niedriger gestellt sind. Solche »Kunden« heißen in der Praxis auch: Konsument, Patient, Chef, Kollege, Mitarbeiter, Berechtigter, Partner, Klient. Der Kunde eines Prozesses definiert das Resultat und beurteilt die Leistung.

Der Prozess »Service durchführen« hat ganz klar den Endkunden der Serviceleistung im Fokus. Durch ihn wird die Qualität dieses Serviceprozesses beurteilt. Im Fall von »neue Mitarbeiter einschulen« sind die Kunden einerseits die neuen Mitarbeiter selber, andererseits aber auch deren Chefs. Sollte unklar sein oder es als unwichtig erachtet werden, Prozesse an Kunden auszurichten, muss Prozessmanagement umgehend korrigieren.

3. Beitrag ans Ganze

Prozesse existieren nicht losgelöst von anderen Aktivitäten. Praktisch alle Prozesse sind in einen größeren Kontext eingebunden. Es gibt einen Auslöser mit einem Input und ein Resultat als Output. Die bereits angesprochene Resultatorientierung hat auf diesen Punkt hingewiesen. Arbeitsteiligkeit in jeder Organisation bringt es mit sich, dass nicht isoliert ein einzelner Prozess optimiert werden kann, sondern nur das größere **Ganze**⁷, also ein Gesamtergebnis.

Der Prozess »Reklamationen bearbeiten« richtet sich zunächst auf die Reklamation als solche, auf die Erfassung, Beurteilung der Berechtigung, Beseitigung des Reklamationsgrundes und die positive Gegenmeldung des Kunden. Wirksam wird dieser Prozess nur, wenn bereits vorgelagerte Prozesse die Reklamation nicht entstehen lassen (Leistungserstellung, Applikation beim Kunden) und die Reklamationsgründe zu einer Umstellung der Leistungsprozesse führen. Der Fokus auf den Auslöser des Prozesses ist wichtig, für eine grundlegende Verbesserung aber nur ein Element. Sowohl für den einzelnen Prozess wie für die Gesamtheit gilt, dass das Resultat und der Kunde im Vordergrund stehen.

4. Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit

Die Ausrichtung eines Prozesses an einem Resultat und an einem Kunden muss fast schon automatisch dazu führen, dass die Leistung und der Ablauf eines Prozesses geprüft werden können. Wichtig dabei sind die Messbarkeit des Resultats und der Effizienz, die Beurteilung über die Qualität und das systematische **Feedback** eines Prozesses. Vor allem bei internen oder »weichen« Prozessen müssen Beurteilbarkeit und Feedback hergestellt werden⁸.

Zum Beispiel kann der Prozess »Maßnahmen zur Personalentwicklung konzipieren« bewertet werden: durch ungeschminktes Feedback seitens der betroffenen Mitarbeiter und deren Vorgesetzte, durch Anbindung an die Aufgaben der Betroffenen. Es gibt Führungskräfte und Mitarbeiter, die behaupten, dass vieles nicht messbar sei. Das stimmt erstens nicht und zweitens muss man sich eben dazu zwingen, zumindest **Beurteilbarkeit** herzustellen. Auch geistert in verschiedenen Organisationen die Meinung herum, Kontrollieren, Messen und Beurteilen sei altmodisch und in modernen Organisationen nicht nötig. Das Topmanagement ist gefordert, diese Meinung nicht wirksam werden zu lassen und bei Prozessen konsequent ein systematisches Feedback über diese Elemente einzubauen.

5. Wiederholbarkeit und Routine

Prozesse dürfen keine Einzel- oder Ausnahmefälle sein. Es macht erst dann Sinn, von einem Prozess zu sprechen, wenn eine gewisse **Strukturierung** möglich ist, also Wiederholbarkeit und Routine. Oft wird argumentiert, Wiederholbarkeit und Routine seien heute gar nicht mehr möglich, weil sich das Umfeld verändert und neue Herausforderungen zu meistern sind. Gerade deshalb ist es aber unerlässlich, für eine gewisse Standardisierung zu sorgen und nicht zuzulassen, dass jedes Mal alles neu erfunden wird. Zumindest auf der Meta- bzw. Steuerungsebene sollen die Abläufe klar strukturiert sein.

Als Beispiel sei der Innovationsprozess erwähnt, der wie kein anderer von wechselnden Bedingungen gekennzeichnet ist. Gleichwohl muss die Steuerungsebene sichergestellt sein, wie etwa Ideen generiert werden, wer für Innovationsaufträge verantwortlich ist und wie die Entscheidungsabläufe organisiert sind. Wiederholbarkeit und **Routine** sind in diesem Fall Voraussetzung für Innovation.

6. Verantwortlichkeit

Ein Prozess ist prinzipiell losgelöst von konkreten Personen. Gerade dann wird aus einer Folge von Aktivitäten ein Prozess, wenn die Abhängigkeit von konkreten Personen nicht mehr gegeben ist und jeder oder viele in einem Prozess arbeiten oder diesen steuern können. Damit dies geschehen kann, muss ein Prozess in **Verantwortlichkeit** überführt werden – sowohl als Ganzes als auch in Teilen. Vor allem die Resultatorientierung impliziert diesen Grundsatz. Das Prozessmanagement hat sicherzustellen, dass es eine einzelne Person gibt, die jeweils für einen Prozess verantwortlich ist. Dies betrifft die Abwicklung, die Steuerung, die Resultate und das Feedback zum Kunden. Innerhalb dieses Prozesses können weitere verantwortliche Aufgaben delegiert werden, nach außen und nach oben bleibt aber diese eine Person verantwortlich.

Zum Beispiel ist der Prozess »Kommissionierung durchführen« in einem Logi-

stikunternehmen ein Schlüsselprozess und daher klar mit einer Verantwortlichkeit zu versehen. Teilbereiche, wie etwa die »Kommissionierung der Warengruppe A durchführen« können delegiert werden, bleiben aber in der Gesamtverantwortung für den Schlüsselprozess.

7. Führbarkeit

Die bisherigen Bausteine zur Definition waren auf Prozesse im engeren Sinn des Wortes gerichtet. Jetzt erweitert sich die Perspektive auf das Führen von Prozessen, auf Prozessmanagement. Ein Prozess ist eine Folge von Aktivitäten mit einem Resultat, einer Informations- und Steuerungskomponente. Es ist relativ einfach, Prozesse zu analysieren und darzustellen. Prozesse zu gestalten und im Rahmen einer Geschäftsfeld- oder Unternehmensstrategie auszurichten ist schon etwas schwieriger, aber auch noch zu bewältigen. Die anspruchsvollste Sache besteht in der **Umsetzung**⁹. Hier braucht es Führung, weil sich die Potenziale aus den Prozessen zwar rechnen oder darstellen lassen, leider aber niemals automatisch einstellen. **Handwerk** und Führung müssen kombiniert werden, wenn Prozesse strukturiert und »in Betrieb« gehalten werden wollen.

Insbesondere in Prozessen der Leistungserstellung lassen sich Potenziale an Qualität, Zeit und Kosten analysieren und darstellen. Das Heben dieser Potenziale braucht neben der operativen Abwicklungserfahrung vor allem Führungserfahrung. An dieser Stelle werden diejenigen Elemente wichtig, die hin und wieder als altmodisch gelten, von den guten Prozessmanagern aber beinahe intuitiv beherrscht werden: Disziplin, Klarheit in Schrift und Sprache, Verlässlichkeit, Vertrauen, Ergebnisorientierung, Leistungsbereitschaft. Erst bei der Kombination dieser Elemente mit der handwerklichen Dimension der Prozessgestaltung entsteht Prozessmanagement.

Die angesprochenen sieben Faktoren bilden die Basis für Prozesse und Prozessmanagement. Sie sind die Voraussetzung für die Beurteilung, ob Prozessmanagement vorliegt. Fehlen einzelne Elemente, so macht es keinen Sinn, von Prozessmanagement zu sprechen und beispielsweise in die Umsetzung zu gehen.

Definition von Prozessmanagement		Checkliste
Elemente	zentrale Fragestellungen	
1. Resultatorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es mess- und kontrollierbare Ergebnisse für jeden Prozess? • Liegen klare Zielformulierungen vor? • Sind diese Zielformulierungen verständlich und in Steuerungssysteme eingebaut (z. B. Entlohnung)? • Können für jeden Prozess konkrete Leistungen benannt werden? 	
2. Kundenorientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Existieren Kunden des Prozesses und deren Ansprüche an die Qualität, die der Prozess liefern soll? • Wird der Prozess durch Kunden beurteilt? • Können Kundenbedürfnisse auf den Prozess zugeordnet werden? • Ist pro Prozess eine abgrenzbare Kundengruppe identifizierbar? • Können Konkurrenten und Konkurrenzprozesse identifiziert werden? • Entspricht die Prozesslogik auch der Denke des Kunden? 	
3. Beitrag ans Ganze	<ul style="list-style-type: none"> • Können vorgelagerte und nachgelagerte Prozesse klar identifiziert werden? • Ist der Beitrag eines einzelnen Prozesses oder eines Teilprozesses für ein Gesamtergebnis eruierbar? • Liegen Rationalisierungsmöglichkeiten durch den Verbund von Prozessen mit Teilprozessen vor? • Wird eine Zersplitterung der Kräfte durch Prozessorientierung verhindert bzw. Konzentration gefördert? 	
4. Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es ein systematisches Feedback über die Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit? • Sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar geregelt? • Ist eine überschneidungsfreie Zuordnung von Kosten, Personen und Leistungen auf einen Prozess möglich? 	

Definition von Prozessmanagement		Checkliste
Elemente	zentrale Fragestellungen	
5. Wiederholbarkeit und Routine	<ul style="list-style-type: none"> • Womit beginnt der Prozess, womit endet er? • Wie hoch ist die Standardisierung auf der Abwicklungs- und Steuerungsebene eines Prozesses? • Wie hoch ist die Aufgabenvielfalt und deren Abbildung in den Prozessen? • Wie dauerhaft ist ein einmal »justierter« Prozess? • Wie homogen ist ein Prozess in sich? 	
6. Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Liegt die Verantwortlichkeit pro Prozess und Teilprozess in einer Hand? • Wie laufen Information und Kommunikation? • Sind Personen prinzipiell austauschbar? • Wie hoch ist die Abhängigkeit von einzelnen Personen (bzgl. Wissen, Erfahrung)? • Kann die Verantwortlichkeit auf bestehende organisatorische Einheiten übertragen werden? 	
7. Führbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Wie ausgeprägt ist die Umsetzungsorientierung bei den einzelnen Prozessen und im Verbund? • Werden sowohl die Abwicklungsebene als auch die Steuerungsebene beherrscht? • Kann ein Prozess auch isoliert geplant und gesteuert werden? 	

Beurteilung eines Prozesses: Werkzeug		Werkzeug
Elemente	Beschreibung/Beurteilung	
Prozess/Nr.		
Prozessverantwortlich		
1. Resultatorientierung		
2. Kundenorientierung		
3. Beitrag ans Ganze		
4. Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit		
5. Wiederholbarkeit und Routine		
6. Verantwortlichkeit		
7. Fführbarkeit		

Maßnahme	Termin	Verantw.	Status

Beurteilung eines Prozesses		Beispiel Softwareconsulting
<p>Ein Software-Beratungsunternehmen bewertet seine Schlüsselprozesse in einem zügigen Verfahren (Prozesse: »Auftrag akquirieren«, »Projekt planen«, »Projekt durchführen«, »Faktura schreiben«, »After sales/lessons learnt durchführen«). Der Prozess »Auftrag akquirieren« wird wie folgt geprüft:</p>		
Elemente	Beschreibung/Beurteilung	
Prozess/Nr.	Auftrag akquirieren/P01	
Prozessverantwortlich	<ul style="list-style-type: none"> • operativ: Partner und Senior-Consultants (vgl. Arbeitsvertrag und Honorarreglement) • Steuerung: Müller 	
1. Resultat-orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Die Wirksamkeit kann am Auftragsbestand festgemacht werden. • Die Ziele für die Verantwortlichen liegen vor: jährliches Akquisitionsvolumen für Partner 1 000 000 Euro, für Senior-Consultants 300 000 Euro, Standardisierung der Angebote über die Brainware, Verknüpfung der Akquisition nach Branchen. • Der Output sind Offerten und eine monatlich rollierende Akquisitionsliste mit Initiativen der nächsten drei Monate. 	
2. Kunden-orientierung	<ul style="list-style-type: none"> • Externe Kunden sind die zu akquirierenden Kunden. Qualitätskriterien sind die auf das Kundenanliegen zugeschnittenen Angebote mit Präzision bzgl. Ressourcen, Zeit und Vorgehen (als Entscheidungsbasis für die Kunden). • Die Beurteilung der Güte des Prozesses erfolgt durch die Auftragsvergabe oder die Ablehnung des Kunden. • Das Akquisitionsverhalten von Konkurrenten ist bekannt und wird laufend beobachtet. • Interne Kunden sind das zu bildende Projektteam (vgl. die Präzision des Angebotes). 	
3. Beitrag ans Ganze	<ul style="list-style-type: none"> • Die nachgelagerten Prozesse (insbesondere »Projekt planen«, »Projekt durchführen«, »Faktura schreiben«) bauen direkt auf diesem Prozess auf. Inhaltlich und personell gibt es klare Schnittstellen. • Der Beitrag ans Ganze besteht in der Auslastung der Organisation mit Projekten (Umsatz). • Rationalisierungsmöglichkeiten und direkte Produktivitätswirkung ergeben sich in den nachgelagerten Prozessen (Bsp. präzise Planung). 	

Elemente	Beschreibung/Beurteilung
4. Kontrollierbarkeit, Messbarkeit, Beurteilbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Messgrößen für die Zielerreichung sind: Auftragsbestand, Umsatzpotenzial offener Angebote, Durchlaufzeit vom Erstkontakt bis zum Angebot. Feedback ist eingebaut durch die Auftragsvergabe bzw. -ablehnung und die direkte Zurechenbarkeit auf Partner oder Senior-Consultants. Das Feedback wird in der monatlichen GL-Sitzung sichergestellt (fixer Tagesordnungspunkt: Status der Akquisitionen, laufende und geplante Aktivitäten). Verantwortlichkeiten sind durch Arbeitsvertrag und Honorarreglement geregelt. Abgrenzungsprobleme ergeben sich durch nicht abgesprochene »Kalt-Akquisitionen«. Personen, Kosten und Output sind durch den Prozess klar zurechenbar.
5. Wiederholbarkeit und Routine	<ul style="list-style-type: none"> Standardisierung ist auf der Abwicklungsebene bzgl. Adressdatei, Musterofferten, Akquisitionsaktionen (Mailings, Artikel) und laufende lessons learnt möglich. Auf Steuerungsebene ist die Standardisierung organisatorisch eingebettet (vgl. die GL-Sitzungen). Die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Situationen, Personen, Branchen, Organisationen der Abwicklung erschweren eine Standardisierung. Der Prozess kann nur als Rahmen definiert sein.
6. Verantwortlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> Die Verantwortlichkeit liegt pro Akquisitionskontakt bei einer einzigen Person (Partner oder Senior-Consultant). Die Verantwortung auf Steuerungsebene liegt bei der GL, als Person beim Vorsitzenden der GL. Die Austauschbarkeit ist auf Kundenebene zum größten Teil durch das Vieraugenprinzip gegeben. Gute Akquisitionskontakte sind nicht austauschbar, der Abhängigkeitsgrad ist hoch. Über Partner und Senior-Consultants sind die Partnerbereiche als organisatorische Einheiten eingebunden.
7. Führbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzungsorientierung ist durch den monetären Anreiz und den informellen Status durch gute Akquisitionsleistung in der Organisation gegeben. Auf Abwicklungs- und Steuerungsebene ist Führbarkeit gewährleistet.

Maßnahme	Termin	Verantw.	Status
1. Überprüfung von Honorierung/Akquisitionsbonus bei Senior-Consultants mit Vorschlag an GL	31.05.	Meier	
2. Fertigstellung des neuen Adressverwaltungssystems	30.06.	Müller	
3. Durchführung: Akquisitionstrainings (20./21.08.)	21.08.	Schmidt	
4. Monatliches Reporting an Gesellschafter über den Akquisitionsstand per sofort	per sofort	Müller	
...	

Die Elemente zur Beurteilung eines Prozesses gelten prinzipiell für alle Prozesse – gleichgültig von welchem Komplexitätsgrad, Abstraktionsniveau, Branchenfokus oder von welcher Organisationsgröße gesprochen wird. Bei der Einteilung von Prozessen können zusätzlich noch folgende Unterscheidungsdimensionen eingeführt werden¹⁰: 1. Kern- und Unterstützungsprozesse, 2. Leistungs- und Steuerungsprozesse sowie 3. Haupt- und Teilprozesse.

1. Kern- und Unterstützungsprozesse

Bei **Kernprozessen** handelt es sich um solche, die für eine Organisation lebenswichtig sind. Treten dort grobe Fehler oder Defekte auf, ist die Organisation als Ganzes gefährdet. Die Entscheidungslinie zwischen Kern- und Unterstützungsprozess kann fließend sein. In jedem Fall ist ein Kernprozess eine Bündelung von Aktivitäten, die aus Marktsicht zu entscheidenden Vorteilen führt. Diese können sich auf Kernkompetenzen, auf Qualitäts- oder Produktivitätsvorteile beziehen. Im besten Fall ist ein solcher Prozess auch nicht von Wettbewerbern imitierbar. In einem Handelsunternehmen sind etwa die Einkaufs- und Logistikprozesse Kernprozesse des Geschäftes.

Die **Unterstützungsprozesse** sind für die Aufrechterhaltung der Informations-, Kommunikations- und Leistungsströme wichtig und stellen eine Basis für die Kernprozesse zur Verfügung. Unterstützungsprozesse sind allerdings nicht einzigartig und eine kurzfristige Störung ist für eine Organisation nicht zwingend kritisch. Beispielsweise sind die kaufmännischen Prozesse in einem Industrieunternehmen fast ausschließlich Unterstützungsprozesse.

2. Leistungs- und Steuerungsprozesse

Die Differenzierung liegt in der Betrachtung der Wertkette. All diejenigen Aktivitäten, die direkt zur Abwicklung des Geschäftes dienen, sind **Leistungsprozesse**. Diese gehen von Beschaffungstätigkeiten bis hin zu Vertriebsaktivitäten oder After-Sales. Operative Supportprozesse, wie etwa die Bereitstellung einer DV-Struktur und die Personalentwicklung, gehören auch zu den Leistungsprozessen.

Die **Steuerungsprozesse** beziehen sich auf das Management dieser Leistungsprozesse. Es geht um Führungs-, Entscheidungs- und Entwicklungsprozesse. Beispiele sind etwa »Strategie entwickeln«, »Innovationen lenken«, »Führungskräfte auswählen«, »Schlüsselprojekte definieren«. Leistungsprozesse müssen gesteuert werden, damit sie ihre Produktivkraft entfalten.

3. Haupt- und Teilprozesse

Die Unterscheidungslinie besteht in der Flughöhe. Sobald ein Prozess nach unten aufgegliedert wird, liegen **Teilprozesse** vor. Die Verdichtung nach oben nennt man Hauptprozess. Der **Hauptprozess** »LKW-Flotte managen« besteht aus den Teilprozessen »LKWs anschaffen«, »LKWs warten« usw.

Der Definitionspunkt für Haupt- und Teilprozesse ist fließend. Es hängt von der konkreten Aufgabenstellung, von der Unternehmensgröße oder von organisationsinternen Standards ab, inwieweit Prozesse nach unten zergliedert oder nach oben