

# MODUL S5

## PROZESSMANAGEMENT

### Inhaltsverzeichnis

Modulbeschreibung . . . . .	2
Baustein A: Einführung Prozessmanagement . . . . .	3
Baustein B: Prozesse planen und modellieren . . . . .	5
Baustein C: Prozesse bewerten und optimieren. . . . .	8
Literatur, Medien, Links . . . . .	10
Schnittstellen zu anderen Modulen . . . . .	12
Impressum . . . . .	13

◀ zur Gesamtübersicht

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

## Modulbeschreibung

Stagnierende Inlandsnachfrage und steigender Wettbewerbsdruck stellen auch das Handwerk vor erhebliche Herausforderungen. Um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Personal- und Ablaufplanung (z.B. Auftragsabwicklung, Akquise von Kunden/-innen) möglichst optimiert erfolgen (siehe Anforderungen in Abbildung 1).

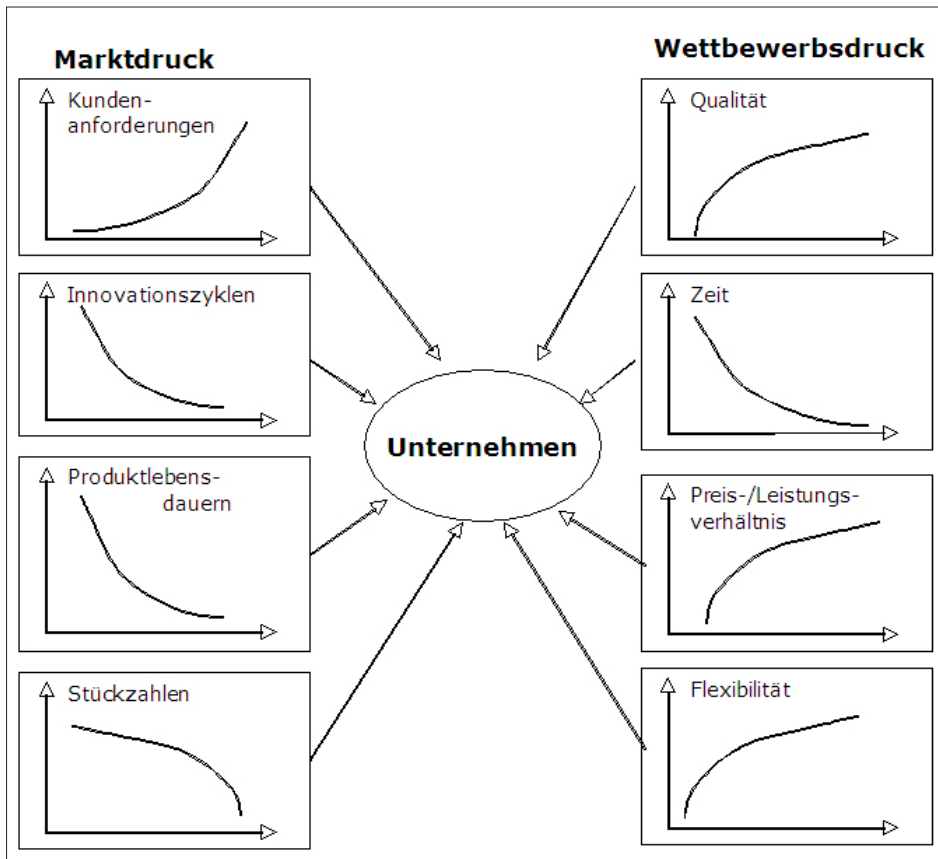


Abbildung 1: Herausforderungen für Unternehmen (Schmelzer, Sesselmann 2004: 2)

### Inhalte des Moduls

Im Modul »Prozessmanagement« geht es um die organisatorische Optimierung konkreter Abläufe im Unternehmen. Oft führen unzureichend optimierte Prozesse zu erhöhten Kosten und schaden so der Wettbewerbsfähigkeit. Das Geschäftsprozessmanagement hilft solche Kostentreiber (siehe Baustein A) zu ermitteln und mit konkreten Maßnahmen gegenzusteuern, ohne durch zu großen Perfektionismus neue Kostentreiber entstehen zu lassen.

Optimierte Prozesse sichern  
Wettbewerbsfähigkeit

## Baustein A: Einführung Prozessmanagement

Relevante Stichworte:

Prozessmanagement, Prozessorientierung, Prozess

In diesem Baustein erfahren Sie:

- was Prozessmanagement bedeutet,
- welche Hauptziele mit Prozessmanagement verfolgt werden,
- was ein Prozess ist,
- was unter »prozessorientierter Ablauforganisation« verstanden wird.

Das Prozessmanagement umfasst die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Durchführung aller Prozesse eines Unternehmens (siehe Baur/Merten/Lörcher 2005: 7). Ziel des Prozessmanagements ist es, selbst gesetzte Unternehmensziele möglichst optimal zu erreichen und durch die Optimierung von Abläufen die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen und zu erhalten. So trägt das Prozessmanagement dazu bei, die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens zu sichern und ist ein zentraler Bestandteil des nachhaltigen Wirtschaftens.

Zentrale Ausgangsfragestellungen für das Prozessmanagement sind:

- ▶ Welche Anforderungen stellt der Kunde/die Kundin?
- ▶ Welche Produkte bietet das Unternehmen an? Welche Inputs sind dafür nötig?
- ▶ Wie sind die bestehenden Abläufe im Unternehmen organisiert? Wer ist daran beteiligt?

Ein **Prozess** beschreibt eine Reihe von Aktivitäten, die aus einem definierten Input ein definiertes Arbeitsergebnis (Output) erzeugen. Mit »Inputs« und »Outputs« sind dabei nicht nur stoffliche Flüsse gemeint. Auch Arbeitszeit und Know-how gehören dazu, so dass auch Führungs- und Administrationsaufgaben als (Dienstleistungs-)Prozesse organisiert werden können (Westermann/Merten/ Baur 2003). Als **Geschäftsprozess** wird eine funktionsübergreifende Verkettung wertschöpfender Aktivitäten bezeichnet, die zum Ziel hat, eine vom Kunden bzw. von der Kundin erwartete Leistung zu erzeugen. Ein Geschäftsprozess besteht aus den Komponenten:

- ▶ Anforderung des Kunden bzw. der Kundin
- ▶ Input
- ▶ Leistungserstellung/Wertschöpfung
- ▶ Ergebnis/Output
- ▶ Prozessverantwortliche/r
- ▶ Ziel- und Messgrößen zur Prozesssteuerung

S5-A1: Einführung in das  
Prozessmanagement

S5-A3: Prozesse im eigenen  
Unternehmen

Oft sind Missstände im Unternehmen ein Zeichen für nicht optimal organisierte Prozesse. Dazu gehören z.B.

- ▶ lange Durchlaufzeiten (Auftragsabwicklung, aber auch Einführung neuer Produkte)
- ▶ hohe Fehlerquoten
- ▶ hohe Zahl an Beanstandungen
- ▶ schlechte Lieferfähigkeit
- ▶ hohe Lagerbestände
- ▶ geringe Flexibilität

Sind Prozesse nicht optimal organisiert, führt dies häufig zu erhöhten Kosten. Hier kann ein systematisches Prozessmanagement Abhilfe schaffen.

## Prozessorientierte Ablauforganisation

Verantwortlichkeiten können in Unternehmen entweder **funktional (linienorientiert)** oder **prozessorientiert** organisiert sein (vgl. Abbildung 2). Bei einer funktionalen Zuordnung wird das Unternehmen in verschiedene Funktionsbereiche - also fachorientiert - aufgeteilt (z.B. Einkauf, Logistik, Personalwesen, etc.). Entsprechend dieser Aufteilung werden auch Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten bestimmt. Im Gegensatz dazu ist eine prozessorientierte Aufbauorganisation produktorientiert und zielt auf eine Gesamtoptimierung aller im Unternehmen vorhandener Prozesse (siehe Abbildung 2). Sie zeigt dementsprechend Kernprozesse des Unternehmens und benennt die jeweiligen Prozesseigner/-innen (d.h. auch Prozessverantwortliche).

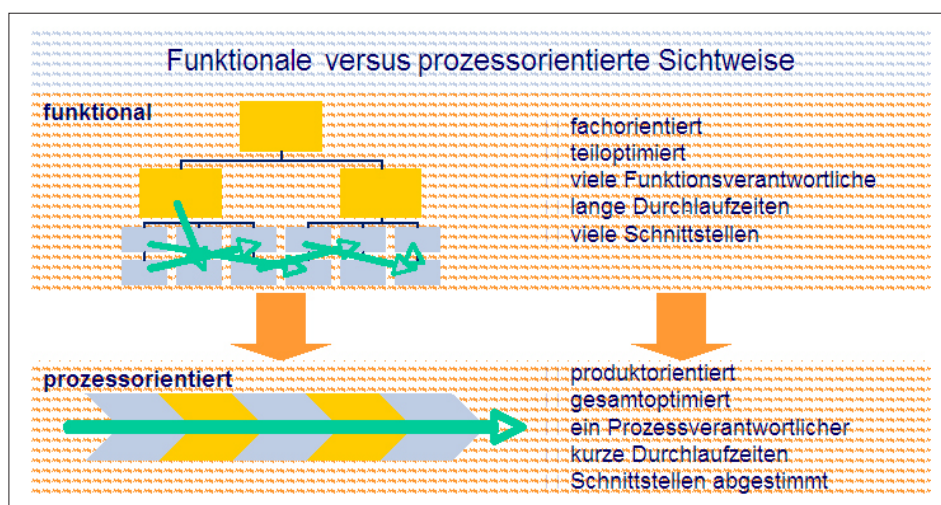


Abbildung 2: Funktions- versus Prozessorientierung (eigene Darstellung)

S5-A2: Prozessmanagement:  
Aufwand vs. Nutzen

Prozessoptimierung erhöht die  
Performance und spart Geld.

Prozesseigner/-innen =  
Prozessverantwortliche

S5-A4: Prozessorientierte  
Aufbauorganisation

## Baustein B: Prozesse planen und modellieren

Relevante Stichworte: Prozesssteckbrief, Prozessplan, Prozessmodell

In diesem Baustein erfahren Sie:

- wie man Prozesse identifiziert bzw. definiert,
- wie Prozesse geplant und organisiert werden,
- wie man eine Prozessübersicht erstellt.

In Baustein A wurde beschrieben was ein Prozess ist und aus welchen Elementen er besteht. Im Folgenden wird gezeigt wie Prozesse definiert werden können (siehe future e.V. 2005). Drei Prozessarten werden dabei unterschieden:

- ▶ **Kernprozesse:** Kernprozesse sind wertschöpfende, funktionsübergreifende Prozesse, in denen für eine/n externe/n Kunden/-in eine Leistung erzeugt wird, für die sie/er zu zahlen bereit ist.
- ▶ **Führungsprozesse (auch Managementprozesse):** Führungsprozesse regeln Führungsaufgaben (oft Aufgaben der Unternehmensleitung) die zur Bestandssicherung des Unternehmens notwendig sind, z.B. Unternehmensplanung oder Strategieentwicklung.
- ▶ **Unterstützungsprozesse (auch Support- oder Hilfsprozesse):** Unterstützungsprozesse dienen der Wertsicherung des Unternehmens z.B. Instandhaltung, Schulung. Führungs- und Unterstützungsprozesse erbringen als »interne Zulieferer« Leistungen für Kernprozesse (interne Kunden/-innen) (siehe Abbildung 3).

S5-B2: Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse

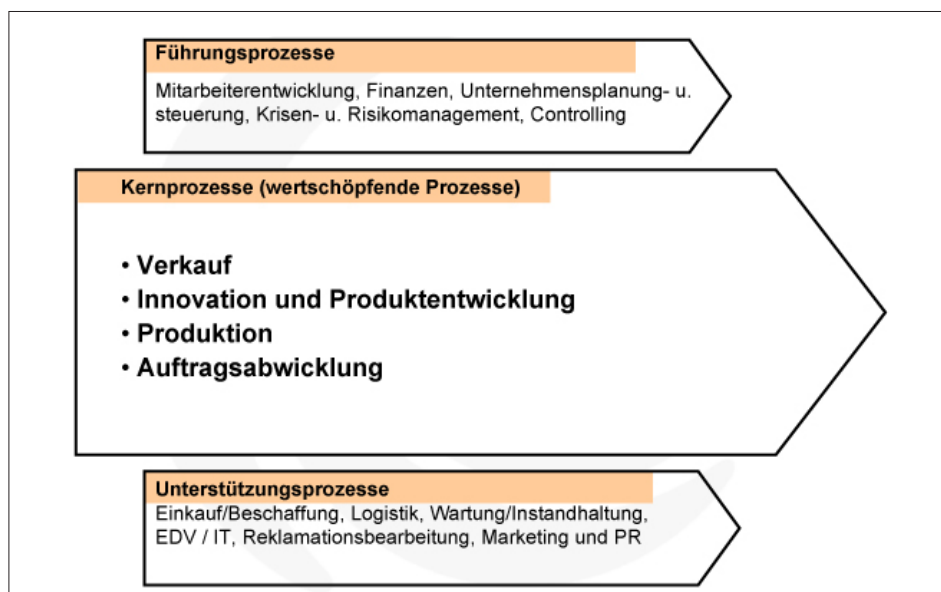


Abbildung 3: Prozessübersicht (eigene Darstellung)

Ankerpunkte bei der Definition eines Geschäftsprozesses sind ein spezifisches Kundenbedürfnis und das Ergebnis (Produkt oder Dienstleistung), mit dem dieses Bedürfnis befriedigt werden soll. Von diesen Punkten ausgehend kann der bislang unbestimmte Rest des Prozesses (vgl. Baustein A, Prozessbestandteile) beschrieben werden.

Zentrale Ausgangsfragestellungen der Prozessbestimmung sind (Beispiel: Auftragsabwicklung, vgl. Abbildung 4):

- ▶ Wer ist Kunden/-in des Prozesses (Zielgruppe)?
- ▶ Wer ist prozessverantwortlich? (z.B. Herr Müller/Frau Müller)
- ▶ Wo beginnt der Prozess? (z.B. Start: Auftragsannahme vom Kunden)
- ▶ Wo endet der Prozess? (z.B. Ende: Ware ausgeliefert, Rechnung bezahlt)
- ▶ Welche Hauptaufgaben werden im Rahmen des Prozesses erledigt?
- ▶ Welche Schnittstellen zu anderen Prozessen ergeben sich?
- ▶ Welche Ressourcen werden zur Durchführung benötigt?
- ▶ Wer ist am Prozess beteiligt?
- ▶ Worin bestehen (messbare) Prozessziele? (z.B. Einhaltung des Liefertermins zu 95%)
- ▶ Über welche Prozesskenngrößen wird die Einhaltung der Ziele geprüft? (z.B. Relation von Liefertermin laut Auftrag und tatsächlichem Liefertermin laut Lieferschein)

Ausgangspunkt:  
Kundenbedürfnis/ Produkt



S5-B1: Prozesssteckbrief

Abbildung 4: Prozesssteckbrief am Beispiel Auftragsabwicklung (eigene Darstellung)

Mit den Antworten auf diese Ausgangsfragen kann ein (Geschäfts-)Prozess beschrieben werden. Die Prozessbeschreibung kann in Form eines Prozess-Steckbriefes dokumentiert werden. Besonders wichtig bei der Definition von Prozessen ist es, die Schnittstellen zu anderen Prozessen klar und eindeutig zu definieren, und dabei keine Zwischenschritte oder ganze Prozesse auszulassen.

Eine wichtige Hilfe, um den Überblick über die bereits definierten Prozesse zu behalten, ist die Prozesslandkarte (vgl. Abbildung 5). Eine Prozesslandkarte zeigt die wichtigsten Verknüpfungen der einzelnen Prozesse (in der Regel aber nicht alle) mittels Linien, die die Haupt-Inputs und Outputs verbinden.

**Hinweis:** Der Begriff »Prozessübersicht« wird in einigen Veröffentlichungen synonym zu »Prozesslandkarte« verwendet. Eine Prozesslandkarte ist eine Übersicht, die die Verknüpfungen zwischen den einzelnen Prozessen verdeutlicht.

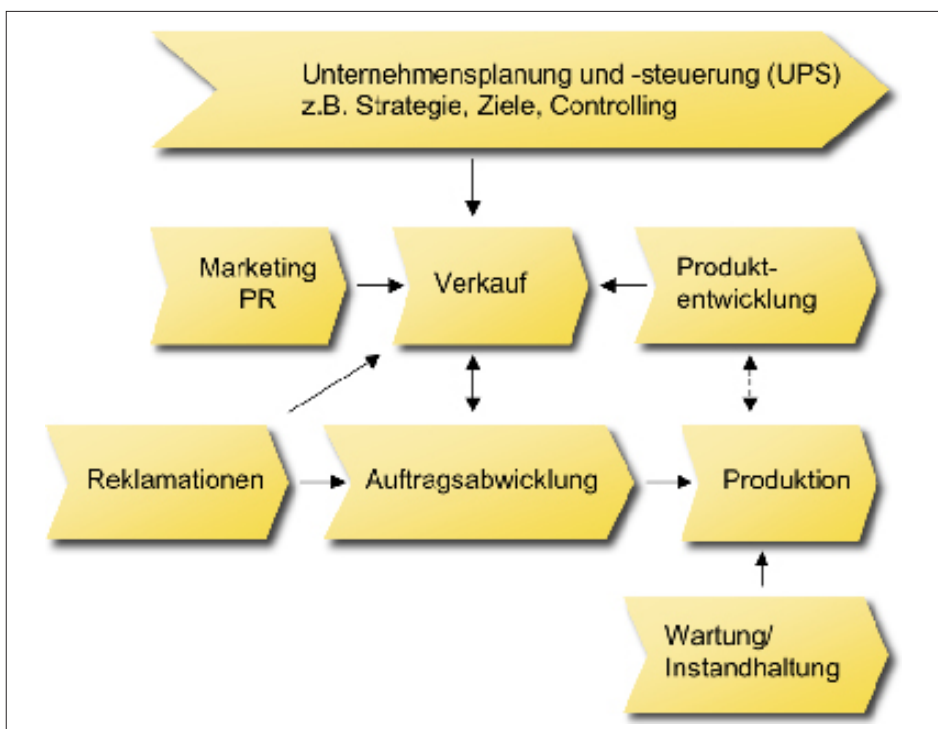


Abbildung 5: Prozesslandkarte (eigene Darstellung)

Die Prozessplanung sollte eng auf die Unternehmensstrategie abgestimmt sein. Oft bietet es sich an, Prozessziele unmittelbar aus der Geschäftsstrategie abzuleiten (top-down). Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die definierten Geschäftsprozesse zum Erreichen der Ziele aus der Unternehmensstrategie beitragen.

Die Schnittstellen zu anderen Prozessen müssen klar und eindeutig definiert sein

S5-B3: Prozesslandkarte erstellen

Die Prozessplanung muss im Einklang mit der Unternehmensstrategie stehen.

Unternehmensstrategie: Siehe dazu auch Modul S1



## Baustein C: Prozesse bewerten und optimieren

*Relevante Stichworte:* Prozessziele, Controlling, Maßnahmenplanung, kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)

*In diesem Baustein erfahren Sie:*

- wie eine kontinuierliche Verbesserung zur Prozessoptimierung beitragen kann,
- wie messbare Prozessziele abgeleitet werden können,
- wie Prozesse anhand von Zielen/Ergebnissen und Indikatoren bewertet werden können.

Optimierte und gut aufeinander abgestimmte Prozesse sind eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Um diese Optimierung sicherzustellen, ist es erforderlich, Prozesse zu beobachten, zu bewerten und kontinuierlich zu verbessern (vgl. Abbildung 6). Die Prozesskontrolle kann, abhängig von den Prozesszielen, laufend oder periodisch erfolgen. Eine laufende Prozesskontrolle sichert die Erreichung der Prozessziele und ermöglicht ggf. ein frühzeitiges gegensteuern. Die eher langfristig angelegte periodische Prozesskontrolle dient der kontinuierlichen Weiterentwicklung und Optimierung von Prozessen (vgl. Abbildung 6).

Im Unternehmensalltag wird oft sehr viel Wert auf die Planung, Entwicklung und Umsetzung von Geschäftsprozessen gelegt. Die nachträgliche Überprüfung und Bewertung von Prozessen wird dagegen häufig vernachlässigt. Sie ist jedoch für die langfristige Prozessoptimierung unerlässlich, da sie ein Lernen aus vergangenen Erfolgen und Fehlern unterstützt und gelegentlich auch erst ermöglicht.

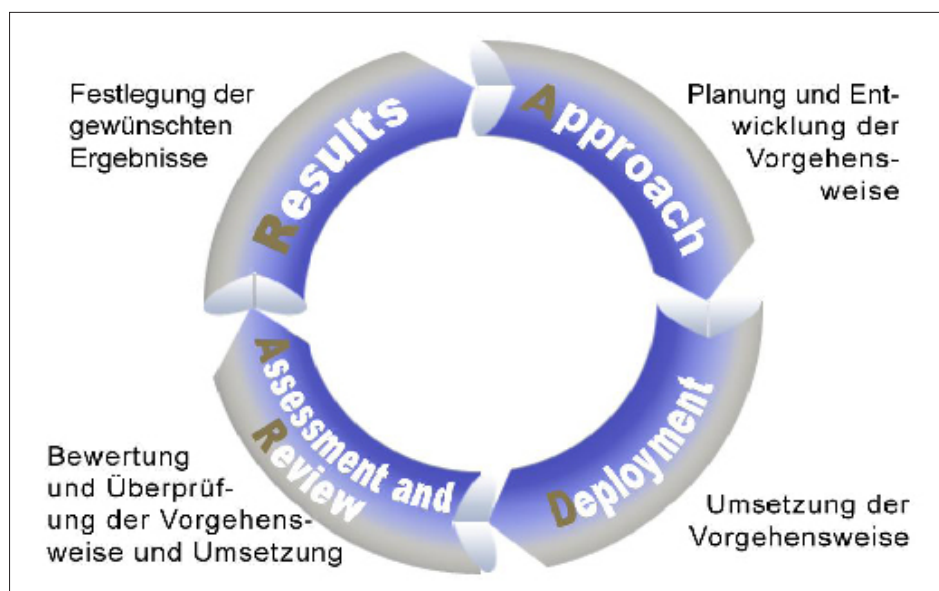


Abbildung 6: RADAR-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung  
(eigene Darstellung nach EFQM/DGQ 2003)

### S5-C1: Prozessziele

Prozessbewertung ist eine Voraussetzung, um Erfolge und Fehler zu erkennen und aus ihnen zu lernen.

### S5-C2: Prozesse bewerten

### S5-C3: Prozessreife bewerten

RADAR-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

Vgl. dazu auch Modul B2



## Prozessziele festlegen

Um Prozesse zu bewerten ist eine klare Zielvorstellung notwendig. Diese »Prozessziele« sollten bereits bei der Prozessdefinition festgelegt werden (siehe Baustein B). Prozessziele können entweder aus den Unternehmenszielen (z.B. in der Unternehmensstrategie) abgeleitet werden (top down) oder sich unmittelbar aus dem Prozess selbst heraus ergeben (bottom up). Prozessziele sollten ambitioniert und in der Praxis erreichbar sein. So könnte z.B. ein Ziel aus der Unternehmensstrategie lauten: »Wir liefern pünktlich und frei Haus«. Für den Prozess der Auftragsbearbeitung könnte ein entsprechendes Prozessziel lauten: »95% der vorgesehenen Liefertermine einhalten«.

Manchmal ergeben sich Prozessziele aus dem Prozess selbst oder aus einem festgestellten Missstand heraus. Wird bei Montage-Fahrten häufig Werkzeug vergessen, so könnte dies ebenfalls zum Gegenstand eines Prozessziels werden, z.B.: »Zusätzliche Fahrten innerhalb des nächsten Jahres um 25% reduzieren (d.h. auf 2%)«.

## Prozesse bewerten

Inwieweit die Prozessziele erreicht wurden, sollte anhand klar nachzuvollziehender Ergebnisse und Indikatoren erkennbar sein. Damit diese Indikatoren für die Prozessbewertung zur Verfügung stehen, ist es hilfreich, sie bereits in der Prozessplanungsphase festzulegen und ihre regelmäßige Erhebung sicherzustellen. Werden z.B. Zusatzfahrten für vergessenes Werkzeug nicht prozessbegleitend dokumentiert, ist eine spätere Bewertung schwierig.

Folgende Standard-Leistungsparameter werden bei der Bewertung von Kernprozessen in aller Regel berücksichtigt und prozessbegleitend erhoben:

- ▶ Kundenzufriedenheit
- ▶ Prozesszeit
- ▶ Termintreue
- ▶ Prozessqualität
- ▶ Prozesskosten

Mindestens für diese Standard-Parameter sollten spezifische, messbare Ziele ausgewählt und Kennzahlen erhoben werden. Eine regelmäßige Prozesskontrolle (z.B. einmal pro Jahr) bietet auch die Gelegenheit, die Erfolgskriterien und -kennzahlen für die Bewertung der einzelnen Prozesse zu überdenken.

Prozessziele sollten erreichbar sein! Von »100%-Zielen« ist meist abzuraten.

### S5-C4: Prozesse optimieren

## Literatur, Medien, Links

### Literatur

#### Verwendete Literatur

**Baur, A.; Merten, T.; Lörcher, M. (2005):** Handlungsanleitung zur Entwicklung der Prozessreife in prozessorientierten Unternehmen. Reihe: Praxislösungen. Weka-Media: Kissingen.

**EFQM/DGQ (Hrsg.) (2003):** Das EFQM-Modell für Excellence. Version für Unternehmen. EFQM Brussels Representative Office, Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ).

**future e.V. (Hrsg.) (2005):** Auf be.stem Weg. Prozessorientiert – nachhaltig – exzellent. Kalender für das Jahr 2006.

**Schmelzer, H.; Sesselmann, W. (2004):** Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Produktivität steigern, Wert erhöhen, Kunden zufrieden stellen. Hanser-Verlag: München.

**Westermann, U.; Merten, T.; Baur, A. (2003):** Nachhaltige Prozessbewertung mittels des Sustainable Excellence Ansatzes. In: Linne, G.; Schwarz, M. (Hrsg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung. Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Leske + Budrich: Opladen.

#### Weiterführende Literatur

**Füermann, T.; Dammasch, C. (2002):** Prozessmanagement. Anleitung zur Steigerung der Wertschöpfung. 2. überarb. Auflage. Hanser-Verlag: München.

**Merten, T.; Rohn, H. (2005):** Sustainable Excellence – Ressourceneffizienz auf Geschäftsprozessebene, in: kompakt (Hrsg.): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft.

**WHKT (Hrsg.), (o.J.):** »Managementsysteme in Handwerksbetrieben«. Ein Leitfaden zur Einführung Prozessorientierter Integrierter Managementsysteme für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks.

### Medien

Präsentation zum Thema »Geschäftsprozesse und Workflowmanagement« – enthält auch Hinweise auf Software-Lösungen: <http://moodle.fhso.ch/file.php/24/GPWfM05-1-Einfuehrung.pdf>

### Links

Informationen zum Prozessmanagement, Prozesssteckbriefvorlage zum Download <http://www.nachhaltigkeit.de>. (Stand: 07/2007)

Selbstbewertungsinstrumente zum Prozessmanagement zum Download: <http://www.sustainable-benchmarking.de/download/instrumente.html> (Stand: 07/2007)

Beispiel: Prozessmanagement für Elektromeister/-innen: [http://www.biat.uni-flensburg.de/elektroberufe-online/Uebersicht/GAHFA/GAHPA-GAHFA Modellstruktur.htm](http://www.biat.uni-flensburg.de/elektroberufe-online/Uebersicht/GAHFA/GAHPA-GAHFA%20Modellstruktur.htm) (Stand: 07/2007)

Internetforum zum Geschäftsprozessmanagement:

Überblick zu den Inhalten des Forums: <http://www.fhvr-berlin.de/fhvr/fileadmin/dozent/falck/vc/schnupper-vc/vorschau-index.htm>; Anmeldung unter: <http://www.fhvr-berlin.de/fhvr/fileadmin/dozent/falck/vc/start-vc.htm> (Stand: 07/2007)

Umfragen zum Einsatz von Geschäftsprozessmanagement:

Status Quo Geschäftsprozessmanagement 2003 (FH Bonn-Rhein-Sieg):

[http://www.zukunftsweg-consult.com/BPM\\_2003\\_Stand.pdf](http://www.zukunftsweg-consult.com/BPM_2003_Stand.pdf);

Umfrage für 2005 ist kostenpflichtig: <http://www.bpm-expo.com/bpmexpo/opencms/> (Stand: 07/2007)

## Materialien

### **Baustein A »Einführung Prozessmanagement«**

S5-A1: Einführung in das Prozessmanagement

S5-A2: Prozessmanagement: Aufwand vs. Nutzen

S5-A3: Prozesse im eigenen Unternehmen

S5-A4: Prozessorientierte Aufbauorganisation

### **Baustein B »Prozesse planen und modellieren«**

S5-B1: Prozesssteckbrief

S5-B2: Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse

S5-B3: Prozesslandkarte erstellen

### **Baustein C »Prozesse bewerten und optimieren«**

S5-C1: Prozessziele

S5-C2: Prozesse bewerten

S5-C3: Prozessreife bewerten

S5-C4: Prozesse optimieren

## Schnittstellen zu anderen Modulen

Prozessmanagement ist eine Querschnittsaufgabe, die mit anderen Managementaufgaben eng verzahnt ist. Zentrale Anknüpfungspunkte des Moduls Prozessmanagement zu anderen Modulen sind deshalb vielfältig. Sie bestehen insbesondere in folgenden Themenbereichen:

B2 »Selbst-Check Handwerk«. Selbstbewertung zum Nachhaltigen Wirtschaften in Handwerksbetrieben

S1 Leitbild/Strategie

S2 Kundenzufriedenheit

S3 Zukunftsfähige Geschäftsfelder

S6 [Interne] Kommunikation

S7 Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung

S8 Kontinuierlicher Verbesserungsprozess

## Impressum

Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag e.V. (WHKT)  
Sternwartstrasse 27–29  
40223 Düsseldorf  
Tel: (02 11) 30 07-700  
Fax: (02 11) 30 07-900  
E-Mail: [whkt@handwerk-nrw.de](mailto:whkt@handwerk-nrw.de)  
Internet: [www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)

Hauptgeschäftsführer: Dipl.-Volksw. Reiner Nolten

Autoren/-innen: Anna Bliesner, Tobias Engelmann, Claudia Kaiser, Thomas Lemken, Thomas Merten, Kristin Parlow,  
Holger Rohn, Ina Schäfer (Wuppertal Institut für Klima, Umwelt Energie GmbH)  
Ingo Rauhut (Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.)

Verantwortlich: Für die Inhalte sind die jeweiligen Autoren/-innen verantwortlich.

Layout: Peter Luttke M.A.

Die vorliegenden Materialien sind im Modellversuch »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zum nachhaltigen Wirtschaften als Zukunftschance im Handwerk« erstellt worden.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).