



Mittelstand 4.0
Kompetenzzentrum
Chemnitz

Betrieb 4.0
machen!



Alles
Unternehmen!



Nachgelesen

Grundlagen und Einführung eines Prozessmanagements

Franziska Baumgärtel

Mittelstand-
Digital

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Prozesse begleiten uns im ganzen Alltag. Vor allem aber für Unternehmen sind sie einer der wichtigsten Bestandteile für wirtschaftliches Handeln.

In dieser Ausgabe unserer *Nachgelesen*-Reihe erfahren Sie:

- die Grundlagen von Prozessen und Prozessmanagement,

- warum Prozessmanagement für Unternehmen wichtig ist,

- worauf bei der Einführung eines Prozessmanagements zu achten ist und

- warum jede Unternehmensebene bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagements berücksichtigt werden sollte.



Grundlagen zu Prozessen und Prozessmanagement

In Zeiten globalisierter Märkte, erhöhtem Wettbewerbsdruck, immer kürzer werdender Produktlebenszyklen, stetig wachsender Kundenanforderungen und wachsendem Kostendruck bedeutet Stillstand gleich Rückschritt. Prozesse, die vor zwanzig Jahren erfolversprechend waren, können heute zu Misswirtschaft führen und geschäftsschädigend sein. Vor allem beliebt sind Sätze wie: „Das haben wir schon immer so gemacht!“ oder „Dafür fehlt uns die Zeit!“ Doch gerade in der schnelllebigen und wandelbaren Zeit, auch durch die Einführung und Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken, ist es wichtig, flexibel auf neue Situationen reagieren zu können.

Die größte Herausforderung stellt dabei jedoch das Prozessverständnis dar. Dabei ist es weniger das prinzipielle Wissen, was unter einem Pro-

zess verstanden wird, sondern eher die diverse Auffassung eines gleichen Prozesses durch mehrere Personen. Nicht beherrschte Prozesse können schwerwiegende Folgen für das Unternehmen haben, wie hohe Produkt- und Produktionskosten, viele Fehler, lange Durchlaufzeiten, geringe Flexibilität, mangelhafte Lieferfähigkeit und Liefertreue sowie geringe Kundenzufriedenheit.

Durch ein einheitliches Prozessverständnis der Unternehmensabläufe und ein stabiles Prozessmanagement kann schnell auf die sich ändernden Marktsituationen reagiert und so der Prozess stets kundennutzenorientiert ausgerichtet werden.

Doch was ist ein Prozess und was wird unter einem stabilen Prozessmanagement verstanden?

Ein Prozess ist ein gerichteter Ablauf (siehe Abbildung 1) und besteht aus einer Reihe von Aktivitäten, die untereinander in Verbindung stehen und Inputgrößen (Material, Informationen, Geld, usw.) durch einen Transformationsprozess in Outputgrößen (Produkte, Dienstleistungen, Ergebnis) umwandeln^{2;3}.

Ein Unternehmen besteht demnach aus einer Vielzahl von inner- und überbetrieblichen Prozessen. Diese gilt es zu planen, zu steuern und zu

kontrollieren. Das sind die Kernbestandteile des Prozessmanagements¹.

Ziel ist es, die Prozesse abteilungsübergreifend zu synchronisieren sowie diese an den Unternehmenszielen und kundennutzenorientiert auszurichten, so dass sowohl die Kundenanforderungen als auch die strategischen Ziele erreicht werden^{1;4}.



Abbildung 1: Prozess als gerichteter Ablauf

Aufgaben des Prozessmanagements

Zu den Hauptaufgaben des Prozessmanagements gehören unter anderem:

- Prozessoptimierung
- Prozessanalyse
- Prozessgestaltung und -modellierung
- Einführung von Prozessmanagement
- Weiterentwicklung von Prozessen
- Prozesscontrolling
- Prozesssteuerung

Es gibt verschiedene Gründe, warum ein Prozessmanagement eingeführt werden sollte:

Prozessmanagement gegen Routine

Über Jahrzehnte eingeschliffene Prozesse sind routinierte Abläufe, die zu Unachtsamkeit sowie Fehlern führen und durch den Wandel der Zeit ebenso ineffizient sein können. Gerade in Zeiten des steigenden Wettbewerbsdrucks sollte jeder Fehler und jeder Zeitverlust vermieden werden. Prozessmanagement wird daher eingesetzt, um Routineprozesse zu identifizieren und anzupassen.

Prozessmanagement zu Dokumentationszwecken

Vor allem neue Mitarbeiter kennen die Unternehmensprozesse nicht. Die Einarbeitung kann so schnell zur Hürde werden und zeitaufwendig sein, da häufig die Mitarbeiter zu einem Unternehmensprozess ein unterschiedliches Prozessverständnis haben. Ein Prozess wird durch Dokumentation verständlicher und schafft ein einheitliches Prozessverständnis und Vorgehen, welches die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitern verkürzt, die Fehlersuche leichter gestaltet und klare Verantwortungsbereiche abgrenzt.

Prozessmanagement zur Prozessoptimierung

Prozesse können zwar effektiv sein, das heißt jedoch nicht, dass sie auch effizient sind. Prozessmanagement wird genutzt, um bestehende Prozesse in regelmäßigen Abständen zu analysieren, zu bewerten und bei Bedarf zu optimieren. Ziel ist es, die Geschäftsprozesse schlanker und effizienter zu gestalten, um Kosteneinsparungen zu generieren und eine erhöhte Wirtschaftlichkeit zu erzielen.

Prozessmanagement zur stetigen Weiterentwicklung von Prozessen

In den letzten Jahrzehnten konnten durch neue Technologien und die stetige Weiterentwicklung existierender Technik viele Prozesse rationalisiert, vereinfacht oder verlagert werden. Ein Beispiel liefert Abbildung 2.

Durch die Anwendung von Prozessmanagement und deren Ausrichtung an den Interessen und Anforderungen des Kunden wurde der Prozess „des Bodenreinigens“ von manuell, über halbautomatisiert, zu vollautomatisiert weiterentwickelt, weshalb in vielen Haushalten der Staubsaugerroboter nun die Putzaufgabe übernimmt.

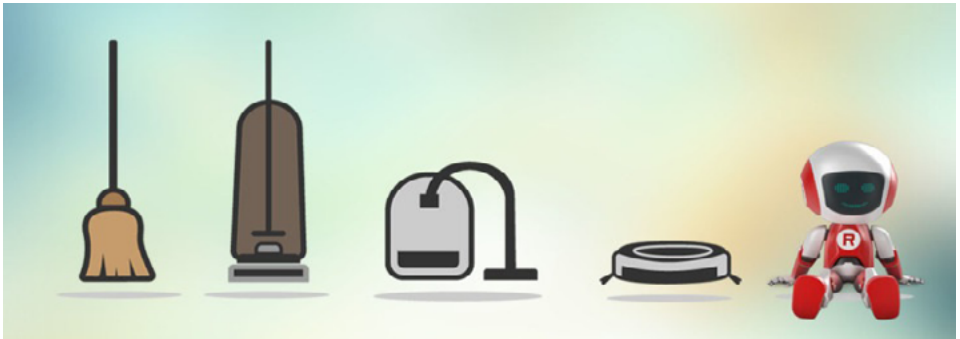


Abbildung 2: Weiterentwicklung der „Bodenreinigung“, © myRobotcenter⁵

Einführung eines Prozessmanagements

Vorgehen bei der Prozessmanagementeinführung

Die Implementierung eines Prozessmanagements ist komplex, zeitaufwendig und mit tiefgreifenden Veränderungen verbunden. Hierbei stehen nicht mehr die Unternehmensfunktionen mit ihren Rollen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten im Mittelpunkt, sondern die Geschäftsprozesse mit den Prozessverantwortlichen, neuen Arbeitsinhalten und neuen Verant-

wortungsschwerpunkten. Die vom Prozessmanagement ausgelösten Veränderungen erfordern eine Neuausrichtung des Geschäfts-, Kunden-, Mitarbeiter-, Führungs- und Organisationsverständnisses. Bei der Umstrukturierung wird die Organisationsstruktur in eine Prozessorganisation oder eine Matrixorganisation mit Schwerpunkt auf Prozesse verändert. Die Einführung und Durchführung des Geschäftsprozessmanagements lässt sich in vier

Phasen unterteilen, wie Abbildung 3 verdeutlicht.

In **Phase 1** wird die **strategische Ausrichtung der Organisation** überprüft und bei Bedarf neu definiert. Hierbei wird die Vision der neuen Organisation mit deren Zielen entwickelt und mit der Ausgangssituation abgeglichen. Daraus ergibt sich der Handlungsbedarf für das Geschäftsprozessmanagement.

Phase 2 beinhaltet die **Identifizierung aller relevanten Geschäftsprozesse**, welche für die Erfüllung der in Phase 1 definierten Geschäftsstrategien und Kundenanforderungen, wichtig sind.

In **Phase 3** erfolgt die **Implementierung der Geschäftsprozesse und des Prozesscontrollings**. Dies beinhaltet die Festlegung der Prozessstruktur, Prozessverantwortlichen und Prozessgremien. Hierbei werden Ziele und Messgrößen definiert und ein Berichtssystem eingeführt. Phase 3 schafft somit die Infrastruktur des Geschäftsprozessmanagements.

Parallel zu Phase 2 und 3 erfolgt das **Trainings- und Kommunikationsprogramm**. Durch individuelle Trainingsprogramme für das Management, die Prozessexperten, die Verantwortungsträger im Geschäftsprozessmanagement sowie die Mitarbeiter wird prozessrelevantes Wissen an alle Mitarbeiter im Unternehmen vermittelt. Die Trainings sollen nicht nur die Rollenstruktur, deren Verantwortungs- und Aufgabenbereiche der einzelnen

Unternehmensgruppen aufzeigen, sondern ebenso auf die Veränderungen vorbereiten, die mit der Einführung des Geschäftsprozessmanagement verbunden sind. Ziel dieses Trainings- und Kommunikationsprogramms ist die Einbeziehung und Berücksichtigung aller Mitarbeiter im Unternehmen, um den Informationsbedarf der Mitarbeiter zu decken, Ängste und Befürchtungen vorzubeugen und Widerstände zu überwinden. Das Training soll die Mitarbeiter vom GPM überzeugen und diese motivieren, sich aktiv am Veränderungsprozess zu beteiligen, da sie eine zentrale Rolle für eine erfolgreiche Einführung des Geschäftsprozessmanagements spielen.

Mit **Phase 4** folgt die **Optimierung der Geschäftsprozesse**. Dies beinhaltet den operativen Ablauf und die Steuerung der Geschäftsprozesse. Kernaufgaben sind dabei die Neufestlegung und laufende Überwachung der Prozessziele in Abhängigkeit zur Geschäftsstrategie und den Kundenanforderungen. Ziel ist es, die Geschäftsprozesse zu optimieren und durch kontinuierliche Verbesserung die Leistungsfähigkeit zu erhöhen⁶.



Abbildung 3: Ablaufphasen des Geschäftsprozessmanagements
(in Anlehnung an Schmelzer & Sesselmann, 2013)

Rollen im Prozessmanagement

Die Aufgaben des Prozessmanagements können in einem Unternehmen nicht von einer Person durchgeführt werden. Es braucht ein Team, dessen Mitglieder unterschiedliche Rollen einnehmen und fest definierte Aufgaben durchführen. Jede Rolle erfordert bestimmte Fähigkeiten, Fachwissen, Prozess-Know-how und -erfahrung sowie spezifische Kompetenzen. Dabei können sowohl Personen, als auch Teams Rollenträger sein, deren Inhalt von der Prozessorganisation abhängt. Durch die Vielzahl an Prozessorganisationen gibt es in der Praxis viele verschiedene Rollen und Rollenbezeichnungen, was die Identifizierung und Konzentration

auf die wichtigen Rollen bei einer Einführung erschwert. Im Wesentlichen werden für eine reine Prozessorganisationsstruktur oder eine Matrixorganisationsstruktur die in Abbildung 4 dargestellten Rollen mit ihren Aufgabenbeschreibungen benötigt.

Für eine funktionsorientierte Organisationsstruktur sind diese Rollen nicht ausreichend, da ein erhöhter Koordinationsaufwand für die in den Funktionsbereichen parallel ablaufenden Geschäftsprozesse notwendig ist⁶.



Abbildung 4: Personenbezogene Rollen im Geschäftsprozessmanagement (in Anlehnung an Schmelzer & Sesselmann, 2013)

Ansätze zur Prozessidentifizierung

Bevor ein Prozessmanagement durchgeführt werden kann, müssen zunächst die relevanten Prozesse identifiziert werden. Hierbei kann in zwei Ansätzen vorgegangen werden, dem

- **Top-Down** und
- **Bottom-Up**.

In der Praxis stellt dabei der Top-Down-Ansatz ein bewährtes Instrument zur Prozessidentifizierung dar, da sowohl die Geschäftsstrategie als auch die Kunden berücksichtigt werden. Ausgangsdaten für die Prozessidentifizierung sind die Geschäfts-

felder und Kundengruppen sowie Kundenanforderungen, Leistungsangebote, Wettbewerbsstrategien und Kernkompetenzen. Hieraus werden die relevanten Prozesse abgegrenzt und in ihre Teilprozesse zerlegt.

Beim Bottom-Up-Ansatz ist kein Bezug zur Strategie, zum Kundennutzen oder der Wertschöpfung hergestellt. Der Ansatz geht von den Aktivitäten der untersten Prozessebene aus und wird nach ablauf-, informations- oder kostenrechnungstechnischen Aspekten in Prozesse gebündelt. Dies entspricht nicht den Gestaltungsregeln des Geschäftsprozessmanagements, weshalb dieser Ansatz eher in der Prozesskostenrechnung Anwendung findet⁶.

Um Prozesse zu analysieren, eignen sich verschiedene Methoden:

- Beobachtung von Abläufen in Unternehmen
- Auswertung von Betriebsunterlagen
- Fragebögen zu Prozessvorgehen
- individuelle Mitarbeiterbefragungen/-gespräche von/mit Prozessbeteiligten

Jede Methode kann dabei einzeln angewendet werden. Es empfiehlt sich jedoch mehrere Methoden bei der Prozessanalyse zu nutzen. Das Ziel dabei ist, die maximale Transparenz aus jeder Unternehmensperspektive von der Prozessdurchführung zu erhalten.

Die erfassten Prozesse müssen schließlich dokumentiert werden. Hierfür gibt es geeignete Modellierungssprachen wie BPMN (Business Process Model and Notation), eEPK (erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette) oder DIN 66001.

Fazit

Die Einführung eines Prozessmanagements kann tiefgreifende Veränderungen für das Unternehmen haben. Hierbei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter von Anfang an mit einbe-

zogen werden. Starke Veränderungen führen häufig zu starken Widerständen. Sind die Mitarbeiter in den Veränderungsprozess involviert, können Widerstände abgeschwächt werden, denn „eine Revolution von oben kann starke Gegenwehr von unten auslösen“⁶.

Die Kommunikation und aktive Einbindung jeder Unternehmensebene sorgt für eine starke Basis bei der Einführung des Geschäftsprozessmanagements. Ein reiner Top-Down-Ansatz ist bei der Einführung daher nicht zu empfehlen, da sich dieser auf Organisationsspezialisten und externe Berater stützt und die Basis des Unternehmens unberücksichtigt bleibt⁶.

Wenn Sie wissen möchten,

- wie die Durchführung des Prozessmanagements erfolgt,
- welche Arten und Methoden es für die Prozessoptimierung gibt,
- weshalb Digitalisierung erst nach der Prozessoptimierung betrachtet werden sollte und
- und wie das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz die Prozessoptimierung im Workshop durchführt,

dann lesen Sie weiter im Nachgelesen „Durchführung eines Prozessmanagements.“

Anmerkungen

¹ Becker, J., Kahn, D. (2012): Der Prozess im Fokus. In J. Becker u. a (Hrsg.), Prozessmanagement – Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung (S.1-16). Springer Gabler Verlag, Berlin Heidelberg.

² DIN EN ISO 9000 (2015): Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe. Berlin: Deutsches Institut für Normung e. V.

³ Fiermann, T. (2014): Prozessmanagement. Carl Hanser Verlag, München.

⁴ Hofmann, S. (2014): Prozessmanagement – Grundlagen und Begriffe. Flensburg: eBusiness-Lotse Schleswig-Holstein. Abgerufen von <https://d-nb.info/1162856173/34> [23.03.2020].

⁵ myRobotcenter (2018). Vom Besen zum Saugroboter: die Geschichte der Staubsauger Roboter, 27.09.2018. Abgerufen am 14.07.2020, unter <https://blog.myrobotcenter.com/de/roboternews/vom-besen-zum-saugroboter-die-geschichte-der-staubsauger-robotergeschichte-der-saugroboter>.

⁶ Schmelzer, H., Sesselmann, W. (2013): Geschäftsprozessmanagement in der Praxis. Carl Hanser Verlag, München.

Autoren

Franziska Baumgärtel ist wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur Fabrikplanung und Fabrikbetrieb der Technischen Universität Chemnitz. Im Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz beschäftigt sie sich mit den Themen Produktionsmanagement, Fabrikplanung und ERP-Systeme.

franziska.baumgaertel@betrieb-machen.de

Weitere Informationen

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Kompetenzzentren fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

IMPRESSUM:

Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Chemnitz
Geschäftsstelle
c/o Technische Universität Chemnitz
Prof. Dr.-Ing. habil. Ralph Riedel
DE – 09107 Chemnitz
Tel: 0371 531 19935
Fax: 0371 531 819935
E-Mail: info@betrieb-machen.de
Web: www.betrieb-machen.de
www.kompetenzzentrum-chemnitz.digital

Redaktion & Gestaltung

Franziska Baumgärtel & Diana Falke

Bildnachweis Titel:

©Pete Linforth auf Pixabay, modifiziert TU Chemnitz