

Möglichkeiten der Prozessführung

Steuerung und Controlling von Geschäftsprozessen

Seminararbeit zur Erlangung eines Leistungsnachweises
im Speziellen Wahlpflichtfach Business Reengineering

Vorgelegt an der

Hochschule für Bankwirtschaft
Private Fachhochschule der BANKAKADEMIE

im Sommersemester 2001

Von: Benedikt Wahler
Röderbergweg 127
60385 Frankfurt / Main

Matrikelnummer: 98213224
Fachsemester: 6AIS

Betreuer: Prof. Dr. Jürgen Moormann

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen	3
Verzeichnis der Abkürzungen.....	3
1. Grundlegung der Arbeit.....	4
1.1 Problemstellung der Arbeit.....	4
1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit.....	4
2. Prozesssteuerung.....	5
2.1 Merkmale von Prozessen.....	6
2.2 Leitideen der Prozesssteuerung.....	7
2.3 Vorgehensweisen der Prozesssteuerung.....	8
2.3.1 Festlegen von Zielen.....	8
2.3.2 Umsetzen der Ziele.....	10
2.3.3 Messen der Zielerreichung.....	10
2.3.4 Ableiten von Maßnahmen.....	11
2.4 Organisationsformen und Beteiligte in der Prozesssteuerung.....	11
2.5 Kaizen/TQM als Beispiel für Prozesssteuerung.....	13
3. Prozesscontrolling.....	14
3.1 Merkmale des Prozesscontrolling.....	14
3.2 Methoden des Prozesscontrolling.....	15
3.2.1 Prozesskostenrechnung.....	15
3.2.2 Kennzahlensysteme.....	17
3.2.3 Benchmarking.....	18
3.2.4 Balanced Scorecard.....	18
4. Fazit und Ausblick.....	19
6. Anhang.....	20
7. Quellenverzeichnis.....	22

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1 – Führungskreislauf der Prozessführung.....Seite 5

Abbildung 2 – The Process Measurement Equation.....Seite 17

Verzeichnis der Abkürzungen

BPR	Business Process Reengineering
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
IT	Informationstechnologie
LMI	Leistungsmengeninduzierte Prozesskosten
LMN	Leistungsmengenneutrale Prozesskosten
PKR	Prozesskostenrechnung
TQM	Total Quality Management (=Kaizen)
WFMS	Workflow-Management-System

1. Grundlegung der Arbeit

1.1 Problemstellung der Arbeit

Vor den mittlerweile hinreichend bekannten und öffentlich diskutierten Verschärfungen des Wettbewerbs und des Wandels von Verkäufer- zu Käufermärkten wurde die Notwendigkeit die Basis des Unternehmens grundsätzlich zu überdenken im letzten Jahrzehnt offenkundig. Die drei Cs: „Customers, Competition and Change“¹ prägen das neue Umfeld für Produzenten und Dienstleister. Den ehrgeizigen Wünschen, „an organization flexible enough to adjust quickly to changing market conditions, lean enough to beat any competitor's price, innovative enough to keep its products and services technologically fresh, and dedicated enough to deliver maximum quality and customer service“² zu erschaffen verspricht der Ansatz des Business Process Reengineering Erfüllung. Durch ein grundlegendes Infragestellen und eine fachbereichsübergreifende Neugestaltung der für interne und externe Kunden bedeutendsten Geschäftsprozesse unter verstärktem Einsatz von Informationstechnologie und Verlagerung von Entscheidungsbefugnis auf die operative Ebene konnten tatsächlich viele Unternehmen erstaunliche Ergebnisse erzielen.³

Diese Methode kann nun jedoch nicht mit dem Umsetzen der reengineerten Prozesse in die Unternehmenspraxis ihren Abschluss finden, sonst begibt sie sich in die Falle, aus der sie die Firma ursprünglich herausführen wollte: nur mehr die Effizienz zu verbessern, anstatt immer wieder auf's Neue auch die Effektivität, sprich die Ausrichtung der Prozesse am Kundennutzen sicherzustellen.⁴ Österle macht dies deutlich: „Business Engineering erfordert zuerst ein Projekt (Revolution) und dann die Weiterentwicklung (Evolution) durch die Prozeßführung.“⁵ (Siehe hierzu auch die Abbildung in Anhang 1)

Um das zu erreichen, muss dem eigentlichen Reengineering also ein Management der fokussierten Geschäftsprozesse folgen, das immer wieder die im Reengineering gesetzten Prioritäten überwacht, Probleme aufdeckt und Maßnahmen einleitet. Diese kontinuierliche Prozessführung soll das Thema dieser Arbeit sein.

1.2 Zielsetzung und Gang der Arbeit

Es soll ein Überblick über verschiedene methodische Ansätze des Führungsprozesses als Baustein und im Nachgang eines Reengineering-Projekts gegeben werden. Dabei wird eine Aufteilung in 1. Prozesssteuerung und 2. Prozesscontrolling vorgenommen. Im Rahmen der Prozesssteuerung werden der Merkmale von Prozessen erläutert und daraus Leitideen für Prozessführung abgeleitet. Unter Berücksichtigung dieser werden anschließend

¹ Hammer, M. und J. Champy „Reengineering...“, S. 17

² Hammer, M. und J. Champy „Reengineering...“, S. 7

³ vgl. Cordon, C., „Wege zur Verbesserung“, in IMD „Das MBA Buch...“, S. 363

⁴ vgl. Hammer, M. und J. Champy „Reengineering...“, S. 4

⁵ Österle, H., „Business Engineering“, S. 23

Gremien zur Prozessführung dargestellt, die sich in ihren Beteiligten und Entscheidungskompetenz unterscheiden. Ein Beispiel für Prozesssteuerung anhand der Kaizen-Methode schließt dies ab.

Im zweiten Hauptteil wird dann auf den Unterpunkt Prozesscontrolling einzugehen sein, der einen Schritt in der Prozessführung ausmacht. Der Fokus liegt hierbei auf vier verschiedenen Methoden des Prozesscontrolling, die gemeinsam einen guten Werkzeugkasten zur Prozessführung zu bieten scheinen.

Eine kurze Zusammenfassung und Bewertung der Ergebnisse wird die Darstellung dieses aktuellen Themas abschließen. Die Kenntnis der Grundlagen des Business Reengineering Konzepts wird bei dieser Arbeit vorausgesetzt.

2. Prozesssteuerung

Wie oben angedeutet, ist für eine nachhaltige Sicherung des Erfolgs von Reengineering-Projekten eine sich anschließende aktive Prozessführung notwendig:

„Grundlegender Wandel ist meist nur durch große Kraftanstrengungen in Projektform möglich, aber mit Ende eines Projekts nicht abgeschlossen. Dem Projekt muss eine Weiterentwicklung folgen, die aufgrund der Erfahrungen im Routinebetrieb den Prozeß verbessert, den Prozeß immer wieder an den vereinbarten Zielen ausrichtet (permanente Verbesserung) und den Prozeß an die veränderten geschäftlichen Rahmenbedingungen anpaßt.“⁶

Auch das systematische Vorgehensmodell der IMG AG (siehe hierzu Anhang 3) zur Umsetzung von Business Engineering Projekten enthält die Prozessführung als integralen Bestandteil, der gegen Ende der Planungsphase ausgearbeitet wird, um die fortlaufende Steuerung der Geschäftsprozesse zu übernehmen.

Österle zufolge steuert eine solche Prozessführung den Prozess. „Sie bestimmt die Führungsgrößen, plant Soll-Werte, erhebt Ist-Werte und gibt Anstöße für Maßnahmen.“⁷ Diese vier zentralen Aufgaben veranschaulicht auch folgende Grafik:

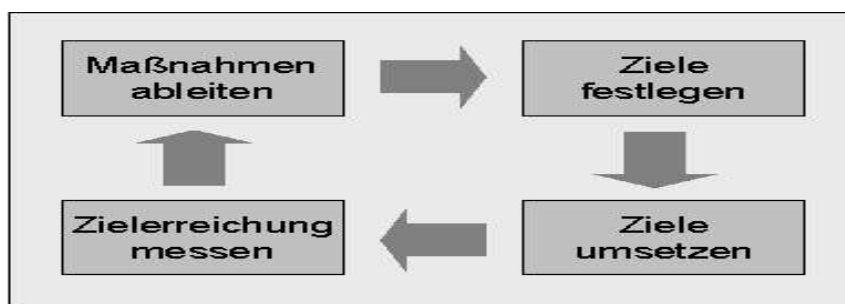


Abbildung 1)
Führungskreislauf der
Prozeßführung
nach Österle, H., „Busi-
ness Engineering“, S.
118

⁶ Österle, H., „Business Engineering“, S. 22f

⁷ Österle, H., „Business Engineering“, S. 54

Im weiteren Verlauf der Darstellung werden die Schritte der Zielfestlegung, Zielumsetzung und des Ableitens von Maßnahmen als aktive Prozesssteuerung bezeichnet, der Schritt Messung der Zielerreichung findet als Prozesscontrolling besondere Berücksichtigung und wird in Kapitel 3 erläutert.

2.1 Merkmale von Prozessen

Um uns über die genaue Bedeutung und die Inhalte von Prozesssteuerung klar zu werden, betrachten wir das Objekt der Steuerung, den Prozess und dessen Merkmale.

Hammer und Champy definieren „a business process as a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer.“⁸

Schmelzer/Sesselmann grenzen Geschäftsprozesse von Prozessen dadurch ab, dass ein Unternehmen jeweils nur wenige Geschäftsprozesse hat, die Schlüsselleistungen für Kunden erbringen und aus vielen Einzelprozessen organisatorisch zusammengefasst das Unternehmen funktionsübergreifend durchlaufen.⁹ Der zentrale Punkt liegt offensichtlich beide Male in der Kundenorientierung und der aggregierten Betrachtung von Einzelaufgaben. In der weiteren Darstellung wird synonym von Prozessen und Geschäftsprozessen die Rede sein, da als Ausgangspunkt ein umgesetztes BPR-Projekt angenommen wird, so dass Prozessführung sich auf wenige Kernprozesse im Unternehmen beschränkt.

In den Ausführungen von Hammer/Champy und Österle findet sich in Kernpunkten ein Konsens über die wichtigsten Kennzeichen reengineerter Geschäftsprozesse, also über den eigentlichen Inhalt der Prozessführung:

- Die Kombination mehrerer früher funktional getrennter Aufgaben zu einer funktionsübergreifenden Prozessbearbeitung und damit eine Reduktion von Schnittstellen.
- Die Mitarbeiter in der Prozessbearbeitung haben Entscheidungskompetenz.
- Prozesse besitzen Ausprägungen für unterschiedliche Komplexitätsgrade.
- Prozesse produzieren und konsumieren Leistungen ausgehend von und endend bei Kunden und Lieferanten und beziehen diese für eine sinnvolle Arbeitsteilung in die Wertschöpfungskette mit ein.
- Der Prozess wird in seinem Verlauf unterstützt durch hohen Einsatz von Informationstechnologie und verknüpft zentrale und dezentrale Organisationseinheiten.¹⁰

Damit bilden diese Kennzeichen als fixe Größen die Eckpunkte für das Wirken der Prozessführung. Auf dieser Basis kann nun die Prozesssteuerung ansetzen.

⁸ Hammer, M. und J. Champy, „Reengineering...“, S. 35

⁹ Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 31

¹⁰ vgl. Hammer, M. und J. Champy, „Reengineering...“, S. 51-64
und Österle, H, „Business Engineering“, S. 20

2.2 Leitideen der Prozesssteuerung

Unabhängig der jeweils aus den möglichen Methoden zur Prozessführung ausgewählten Steuerungsmechanismen, lassen sich Leitideen bestimmen, die der Prozesssteuerung als Grundlage dienen und eng mit den Prozessmerkmalen zusammenhängen. Um die Prozessführung erfolgreich und konsistent anzuwenden, sollten sie in allen Schritten als Testkriterien Beachtung finden. So wird Flexibilität in der Anwendung ermöglicht und methodische Korrektheit garantiert.¹¹ Österle bündelt diese in neun Führungsprinzipien:

- *„Kundenorientierung*: Die Leistung für den Prozeßkunden und der dafür erzielte Preis sind der Maßstab für die Prozeßgestaltung.
- *Bereichsübergreifendes Denken*: Der Prozeß und nicht die Organisationseinheit ist Gegenstand der Prozeßführung. Hier besteht ein Konflikt zum Linienmanagement.
- *Teamarbeit*: Prozeßdenken bedeutet Teamdenken, da die Basis des Prozeßansatzes, die Integration über Bereiche hinweg, nur durch die Zusammenarbeit mehrerer Prozeßbeteiligter zustande kommt.
- *Permanente Weiterentwicklung*: Prozesse sind keine statischen Konstrukte, sondern unterliegen immer neuen Änderungen der Umweltbedingungen und der Marktanforderungen. Die am Prozeß Beteiligten müssen Prozeßziele, Abläufe und Hilfsmittel diesen Veränderungen anpassen. Die Führungsmechanismen müssen dazu im Sinne des Total Quality Managements beitragen.
- *Klare Kompetenzen und Verantwortlichkeiten*: Die Prozeßsicht steht im Sinne einer Matrixorganisation quer zu herkömmlichen, funktional orientierten Organisationsstruktur der Unternehmen. Die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten sind in diesem Nebeneinander klar zu regeln.
- *Operationalisierte Ziele*: Diese objektivieren die Diskussion: Sie machen Fortschritte darstellbar und bauen Widerstände gegen die Neuerungen ab.
- *Management by Objectives*: Prozeß- und Mitarbeiterziele zusammenführen.
- *Anreizsystem*: Leistungsabhängige Bezahlung oder andere Anreize unterstützen die Zielerreichung.
- *Intrapreneurship*: Prozesse sind Einheiten mit selbständiger Ergebnisverantwortung, in denen die Mitarbeiter im Rahmen der Zielvorgaben ihren Prozeß weitgehend selbst organisieren können.“¹²

Einzelne Kriterien hiervon werden in der weiteren Darstellung sichtbar zum Tragen kommen.

¹¹ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 126

¹² Österle, H., „Business Engineering...“, S. 126f

2.3 Vorgehensweisen der Prozesssteuerung

Zu Beginn dieses Kapitels wurden bereits die vier Schritte in der Prozessführung angerissen: Vorgabe von Führungsgrößen, Umsetzen in Soll-Werte, Messen der Zielerreichung und das Anstoßen daraus abgeleiteter Maßnahmen.

Wenn man Prozesse weiterentwickeln möchte, verlangt es Kriterien und Messgrößen, um erreichte Zustände beurteilen zu können. Genau hier setzt auch die Prozessführung an, indem sie die Schlüsselgrößen des Prozesses plant und kontrolliert. Das Vorgehen der Prozesssteuerung ist zweistufig: es wird „instrumentiert und institutionalisiert“. Dem Konzept der IMG AG zufolge beinhaltet der Schritt des Instrumentierens ein Ableiten von Führungsgrößen aus den kritischen Erfolgsfaktoren, während die Institutionalisierung über die Einrichtung entsprechender Prozessgremien erfolgt (hierauf wird im nächsten Abschnitt eingegangen) und über den Aufbau eines Berichtswesens.¹³

2.3.1 Festlegen von Zielen

An diesem Punkt sei darauf hingewiesen, dass Führungsgrößen¹⁴ auf das jeweilige Unternehmen abgestimmt sein müssen und sich insbesondere zwischen verschiedenen Branchen unterscheiden. Auch so traditionelle Führungsgrößen wie die Durchlaufzeit können in Zielkonflikt mit Rentabilitätszahlen treten, wenn eine Branche z.B. von fortlaufender Fließfertigung mit hohen *economies of scale* geprägt ist.¹⁵ Folglich ist es entscheidend, dass sich die Führungsgrößen aus der Geschäftsstrategie und den Zielen des Unternehmens herleiten, um hier von vorneherein Zielkongruenz sicherzustellen. Konsequenterweise geben daher auch Schmelzer und Sesselmann den Top-down Verfahren, die diesen Weg beschreiten den klaren Vorrang. „Damit wird sichergestellt, dass die Geschäftsprozesse die Erreichung der Geschäftsziele unterstützen.“¹⁶

Eines der Top-down Verfahren ist die *Balanced Scorecard*, die in Abschnitt 3.2.4 näher ausgeführt wird. Im Gegensatz hierzu leiten sich bei der Bottom-up Zielplanung die Prozessziele aus Kundenbefragungen, Problemanalysen, Vergleichen über längere Zeiträume und das Prozess-Benchmarking ab.¹⁷ Letzteres wird in Abschnitt 3.2.3 in das Prozesscontrolling eingeordnet.

Für Professor Österle stellt sich die Bestimmung der kritischen Erfolgsfaktoren unter Abstimmung der Zielsetzungen aller Prozessbeteiligten komplexer dar. Die für den jeweiligen Prozess zu bestimmenden Faktoren leiten sich dabei aus drei Quellen her:

¹³ vgl. Technik Prozessführung (BPR), www.promet-web.com Demoversion

¹⁴ laut Österle, S. 54 sind „Führungsgrößen operationalisierte Merkmale eines Prozesses. Sie dienen der Planung und Beurteilung der Prozeßqualität im Sinne der kritischen Erfolgsfaktoren, insbesondere der Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität.“

¹⁵ vgl. Schmenner, R.W., „Leistungsmaßstäbe...“, in IMD, „Das MBA Buch...“, S. 360

¹⁶ Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 164

¹⁷ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 163f

- Den kritischen Erfolgsfaktoren des Unternehmens und damit aus der Geschäftsstrategie. Darüber hinaus aber auch aus
- allgemein gültigen Erfolgsfaktoren von Prozessen in den vier Dimensionen *Zeit, Qualität, Kosten* und *Flexibilität* und
- prozessspezifischen Erfolgsfaktoren, die über ein Feedbackdiagramm (siehe hierzu Anhang 4), das Wirkungszusammenhänge darstellt oder eine Stakeholder-Analyse, die das Prozessumfeld wiedergibt ermittelt werden können.

Österle weist zudem darauf hin, dass aus dieser Suche nicht mehr als fünf kritische Erfolgsfaktoren bestimmt werden sollten, um durch Anschaulichkeit und nicht allzu große Komplexität die Umsetzbarkeit zu gewährleisten.¹⁸

Zur weiteren Operationalisierung – die eine der oben genannten Leitforderungen an Prozessführung ist - sind nun die ausgewählten Erfolgsfaktoren in Führungsgrößen zu übersetzen: in *finanzielle Größen*, die aus dem Rechnungswesen ermittelt werden und *direkte Führungsgrößen*, die unmittelbar an Prozesskomponenten zu beobachten sind. Beide Kategorien werden sich ergänzen, denn während Finanzgrößen zwar letzten Endes kennzeichnend für den Unternehmenserfolg sind, kann der Mitarbeiter sie nur indirekt in Verbindung zu seiner Tätigkeit bringen. Direkte Führungsgrößen hingegen zeigen in unmittelbarem Zusammenhang zu seinen Handlungen die Erfolgsmaßstäbe auf.¹⁹

Es werden in einem abschließenden Schritt die generell auf Unternehmensebenen vereinbarten Führungsgrößen für den jeweils zu führenden Prozess spezifiziert. Aus der Größe *Mitarbeiterproduktivität* wird für den Prozess *Verkauf* zum Beispiel der *Deckungsbeitrag pro Vertreter* als exaktes Messkriterium bestimmt. Bei der beschriebenen Auswahl von Führungsgrößen, die als Ergebnis nur wenige aussagekräftige Größen pro Erfolgsfaktor hat,²⁰ sollten die Führungsgrößen auf ihre Konsistenz mit den im vorherigen Abschnitt genannten Führungsprinzipien überprüft werden. Bilden sie tatsächlich relevante Aussagen für die Kriterien *Kundenorientierung, Teamarbeit* und *Bereichsübergreifendes Denken* ab?

Um den Schritt der Zielfestlegung abschließen zu können, muss klar sein, dass die Führungsgrößen einen ausreichenden Grad an Operationalität aufweisen. Davon ist auszugehen, wenn unter anderem Zieldimension und –ausmaß festgelegt sind, eine Priorisierung der Ziele vorgenommen wurde und Beziehungen (Komplementarität oder Konflikt) zwischen den Zielen bekannt sind.²¹

¹⁸ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 108-112

¹⁹ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 113

²⁰ Österle, H., „Business Engineering...“, S. 113f

²¹ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 164

2.3.2 Umsetzen der Ziele

Für die Umsetzung der Ziele im Prozessablauf verfügt die Prozessführung über verschiedene Hilfsmittel. Eine im Prozess-(Re)Engineering zusammengestellte Prozessdokumentation, die Eckdaten des Geschäftsprozesses wie Prozessinputs, Prozesskunden, Prozessverantwortlicher, Lieferanten, etc. festhält, Schnittstellen in einer Prozesslandkarte visualisiert und die Aufbaustruktur wiedergibt, sollte die Basis für Kommunikation und Training der Prozessmitarbeiter sein, um einen einheitlichen, fehlerfreien Prozessablauf zu sichern.²² Diese Prozessdokumentation kann zur Vereinfachung der Visualisierung und Übernahme zukünftiger Änderungen EDV-unterstützt zum Beispiel mit ARIS oder Visio geschehen.

IT kann auch in der operativen Führung der Prozesse eine große Rolle übernehmen, indem man den Prozessablauf durch Workflow-Management-Systeme (WFMS) leiten lässt. Auf Basis von detaillierten Aufgabenketten unterstützen diese Systeme die Vorgangsbearbeitung; sie stoßen Vorgänge an, stellen Informationen zur Verfügung, steuern und koordinieren den Arbeitsablauf, überwachen Termine und mehr.²³ Dies gewährleistet eine möglichst gleichartigen Prozessablauf an allen Stellen im Unternehmen.

2.3.3 Messen der Zielerreichung

Auch in diesem dritten Schritt der Prozessführung, der in Kapitel 3 unter Prozesscontrolling noch ausführlicher dargestellt wird, können WFMS eine wichtige Unterstützung leisten. Sie können Daten über Häufigkeit und Zeiten der Vorgänge und Leistungsmengen liefern und so auf der Ebene von Arbeits- und Prozessschritten Optimierungspotentiale aufzeigen. Integriert man diese Funktionalitäten eines WFMS mit dem Prozesscontrollingstool der Prozesskostenrechnung, so erlaubt dies eine wertmäßige Beurteilung des Prozessablaufs und somit Abhängigkeiten zwischen Leistungsmengen, Zeiten, Kosten und Qualität darzustellen.²⁴

Generell lässt sich wohl sagen, dass der Einsatz von IT vor allem bei klaren und über längere Zeit gültigen Führungsgrößen als eine entscheidende Erleichterung der Zielmessung gelten kann. Insbesondere die leicht verständliche und gut kommunizierbare grafische Aufbereitung der Ergebnisse unterstützen IT-Systeme nachdrücklich. So kann die Forderung nach Institutionalisierung eines Berichtswesens erfüllt werden, das als Grundlage für Benchmarking dient.²⁵

²² vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 82f

²³ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 175 und Österle, H., „Business Engineering...“, S. 100ff

²⁴ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 175f

²⁵ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 120f

2.3.4 Ableiten von Maßnahmen

Je nach dem Grad der Zielerreichung und den durch das Prozesscontrolling ermittelten Ursachen für eine Zielabweichung werden die jeweiligen Prozessgremien entsprechend ihrer Entscheidungskompetenz und Prozessnähe unterschiedlich schnell und umfangreich Korrekturmaßnahmen einleiten. Konkrete Maßnahmen sind nicht schon vorab festgelegt. Der gesamte Führungskreislauf findet sich grafisch in Anhang 3, der einen Überblick über Beteiligte, Vorgehensweise und Systeme/Zielgrößen gibt.

Da das hier beschriebene Vorgehen funktionsübergreifende Aufgaben regelmäßig ablaufen lässt, schlägt Österle die Definition eines Teilprozesses Prozessführung vor, der in den zu führenden Prozess fest eingebettet wird. Dies soll verhindern, dass die dargestellten Prinzipien im Tagesgeschäft untergehen.²⁶

2.4 Organisationsformen und Beteiligte in der Prozesssteuerung

Wie eben ausgeführt, ist die Ableitung konkreter Maßnahmen in der Prozessführung nicht einheitlich geregelt, sondern findet an verschiedenen Stellen statt. Auch in den übrigen Schritten des Teilprozesses Prozessführung gibt es verschiedene Rollen, die Schmelzer/Sesselmann als „Gremien in Geschäftsprozessen“²⁷ bezeichnen. Durch sie soll eine Einbindung der Prozessführung in die Führungsstruktur des Unternehmens erreicht werden, um Zielkonflikte zu vermeiden oder wenigstens sichtbar zu machen.²⁸

Diese werden in der von Österle vorgenommenen Abgrenzung vorgestellt und auf andere kongruente oder abweichende Ansätze hingewiesen.

- Der *Prozessmanager* nimmt eine zentrale Stellung ein, er verantwortet die Planung und Kontrolle der Prozessziele und die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen. Er ist also der eigentliche Träger der Prozessführung, indem er u.a. Prozessziele in die Mitarbeiterführung einbringt, das Prozesscontrolling leitet und den übrigen Gremien angehört und/oder sie leitet und Prozessinteressen vertritt.²⁹

Schmelzer/Sesselmann betonen, dass *Geschäftsprozessverantwortliche* (ihre Entsprechung des *Prozessmanagers*) einen Sitz und Stimme in der Leitung der Geschäftseinheit haben sollten, um den notwendigen Rückhalt für ihre Aufgabe zu sichern. Zudem schlagen sie vor, die näher am operativen Geschäft sind Teilprozessverantwortliche einzusetzen, als unterste Führungsebene in Geschäftsprozessen.³⁰

- Der *Prozessausschuss* aus dem Prozessmanager und Linienmanager der eingebundenen Funktionen stimmt die Prozessführung mit den weiter existierenden funktionalen

²⁶ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 121-123

²⁷ Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 87

²⁸ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 123

²⁹ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 123f

³⁰ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 84 und S. 86

Einheiten ab, u.a. im Hinblick auf Ressourcen- und Kostenplanung.³¹ Hier findet sich eine Matrixorganisation aus Prozess- und Funktionsstruktur abgebildet und der Gedanke, 'Betroffene zu Beteiligten zu machen' und so der Prozessführung Akzeptanz zu sichern und Widerstände abzufangen und abzubauen. Auch Schmelzer und Sesselmann betonen die Notwendigkeit eines *Management-Teams*, solange noch funktionale Organisationsstrukturen existierten und empfehlen wöchentliche oder zweiwöchentliche Treffen, die auch die Geschäftsleitung einschließen.³² Auf Ebene des Geschäftsprozess schlagen sie analog ein *Prozess-Team* aus Geschäftsprozessverantwortlichem und Teilprozessverantwortlichen vor.³³

- Im *Prozesszirkel* haben Mitarbeiter der beteiligten Einheiten die Möglichkeit den Prozess in der Gesamtbetrachtung zu verstehen und daraus Verbesserungsmöglichkeiten zu identifizieren. Er bündelt das vorhandene Fachwissen aus verschiedenen im Prozess involvierten Funktionen und kann mit seinen je fünf bis zehn Mitarbeitern die Folgen von Maßnahmen am besten abschätzen. Eine interessante Erweiterung des Zirkels stellt die Einbeziehung des Kunden dar, um die Kundenorientierung des Prozesses zu gewährleisten.³⁴ Der Prozesszirkel stellt eine Übergangslösung dar, solange noch nicht die von Hammer/Champy angestrebten *case-teams* existieren, die den Prozess durchgängig gemeinsam bearbeiten und daher eine Art stetiger Prozesszirkel sind.³⁵

Eine interessante Variante stellen Schmelzer/Sesselmann im *KAIZEN-Team* vor, das sich aus vier bis acht Mitarbeitern eines Arbeits- oder Prozessschrittes zusammensetzt. Es arbeitet in Eigenverantwortung an der kontinuierlichen Verbesserung des Geschäftsprozesses aufbauend auf dem Wissen, Engagement und der Kreativität der Beteiligten.³⁶ Dieser Ansatz wird im nächsten Abschnitt weiterverfolgt.

- Österle führt schließlich noch den *Prozessentwickler* ein, der die Prozessführung methodisch bei der Fortentwicklung der Prozesse unterstützt.³⁷

Trotz dieser differenzierten Aufgabenverteilung in der Prozessführung, sind noch nicht alle Problemfelder beseitigt. So weist Hans-Gerd Servatius von Roland Berger & Partner darauf hin, dass der Aspekt der Machtverlagerung hin zu Prozessverantwortlichen noch häufig unterschätzt wird. Die Problemlösung einer Matrix-Projektorganisation als Ausgleich zwischen funktionaler und Prozessstruktur scheitert vielmals an starren Bereichs-

³¹ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 124f

³² vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 87f

³³ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 88f

³⁴ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 125

³⁵ vgl. Hammer, M. und J. Champy, „Reengineering...“, S. 52f und S. 66f

³⁶ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 90

³⁷ vgl. Österle, H., „Business Engineering...“, S. 125f

grenzen oder der Macht von Abteilungsleitern. Diesen unbefriedigenden Zustand hin zu einer Dominanz der Schlüsselprozesse zu überwinden bleibt also vordringliches Ziel.³⁸

2.5 Kaizen als Beispiel für Prozesssteuerung

„Die laufende Verbesserung im Sinne des japanischen Kaizen ist Bestandteil der routinemäßigen Führung, die den laufenden Betrieb analysiert, Verbesserungen entwirft und nach und nach implementiert. Die permanente Weiterentwicklung schafft kaum grundlegende Innovationen, dafür aber viele kleine direkt aus dem Betrieb abgeleitete Verbesserungsschritte. Sie ist Aufgabe der Prozeßführung.“³⁹

Im Nachgang zu einem Reengineering-Projekt, das radikale Veränderungen in Aufbau- und Ablauforganisation mit sich bringt, scheint es intuitiv sinnvoll, von dieser neuen Basis aus den Weg der kontinuierlichen Verbesserung zu beschreiten, so wie er von Kaizen aufgezeigt wird. Vor allem auch deswegen, da dieses Konzept, ganz wie der BPR-Ansatz sowohl die Orientierung an der Leistung für den Kunden als auch den Blick auf Prozesse zum Kern haben.⁴⁰ Kaizen ist als permanenter Verbesserungsprozess gedacht, der den Produktionsfaktor Mensch in den Mittelpunkt stellt und mit dessen Eigeninitiative und Innovationskraft die Verbesserung aller betrieblichen Prozesse anstrebt. Qualität genießt höchste Priorität, Ressourcenverschwendung wird eigenverantwortlich vermieden und die Schwachstellen im Prozess werden von den Mitarbeitern, die funktionsübergreifend in Gruppen arbeiten selbst erkannt und behoben.⁴¹

Mit der Organisation in Prozesszirkeln oder sogar schon in KAIZEN-Teams, sind in der Prozessführung bereits die Voraussetzungen für die Arbeit mit Kaizen gelegt. Und auch die Überprüfung anhand der Leitideen aus 2.2 lässt Kaizen ideal für die Zwecke der Prozessführung erscheinen: Kundenorientierung, bereichsübergreifendes Denken, Teamarbeit, permanente Weiterentwicklung, Anreizsystem und Intrapreneurship sind im Kaizen-Ansatz verwirklicht. So bietet es „sich an, feindispositive Tätigkeiten mit bestimmten Freiheitsgraden in die Nähe des Prozesses zu verlagern.“⁴² Diese Ermächtigung der Mitarbeiter kann nach Schönheit u.a. Steuerung kurzfristiger Auftragsfenster, Behebung selbstverursachter Fehler, sofortige Feststellung und Behebung von Qualitätsabweichungen und Selbstorganisation durch eigenmotivierten Leistungsdruck beinhalten.⁴³

So perfekt es geeignet scheinen mag, so anspruchsvoll ist Kaizen in der Umsetzung. Da es mehr eine Kultur widerspiegelt, als eine Organisationsform oder ein Projekt, nämlich eine

³⁸ Servatius, H.-G., „Reengineering-Programme umsetzen...“, S. 26

³⁹ Österle, H., „Business Engineering...“, S. 22

⁴⁰ vgl. Hammer, M. und J. Champy, „Reengineering...“, S.49

⁴¹ o.V., „Gabler Wirtschaftslexikon“, S. 1678

⁴² Schönheit, M., „Wirtschaftliche Prozeßgestaltung“, S. 219

⁴³ vgl. Schönheit, M., „Wirtschaftliche Prozeßgestaltung“, S. 219

Kultur die Mitarbeiter als Experten schätzt und auf ihre Problemlösungsfähigkeit vertraut, stellt es hohe Anforderung an die Manager. Ihre Rolle verändert sich hin zu Coaches für ein Team, das sie gezielt mit den Methodiken für problemlösende, eigenverantwortliche Arbeit und den entsprechenden Ressourcen befähigen müssen⁴⁴ und dem sie auch in Krisensituation die delegierte Entscheidungskompetenz anvertraut lassen.⁴⁵

Trotz dieser notwendigen Anstrengung verspricht Kaizen die Hebung des Potentials der Mitarbeiter und damit enormen Antrieb für eine erfolgreiche Prozesssteuerung, die das Unternehmen weit vor die Konkurrenz bringt.

3. Prozesscontrolling

Zu Beginn des zweiten Kapitels wurde bereits die Einordnung des Prozesscontrolling in den Kreislauf der Prozessführung aufgezeigt. Es trägt die Rolle, die Zielerreichung anhand der Führungsgrößen zu messen und die Ergebnisse so aufzubereiten, dass Handlungsanweisungen für Korrekturmaßnahmen abgeleitet werden können. Für Schmelzer und Sesselmann gilt Prozesscontrolling als einer der ausschlaggebenden Erfolgs- und Misserfolgskriterien bei der Einführung eines Geschäftsprozessmanagement.⁴⁶ In diesem Kapitel soll nun die Charakteristika des Prozesscontrolling herausgearbeitet werden und ein Überblick über vier verschiedene Methoden des Prozesscontrolling gegeben werden.

3.1 Merkmale des Prozesscontrolling

Für eine kontinuierliche Prozessverbesserung ist „in besonderem Maße ein entsprechendes Prozesscontrolling [erforderlich], das sich an den strategischen Wettbewerbsfaktoren Qualität, Zeit, Flexibilität und Kosten orientiert“.⁴⁷ Dabei bezeichnet Prozesscontrolling „eine neue, eigenständige Aufgabe des Controlling im Rahmen der grundsätzlichen Zielsteuerung (...). [Es] ist ein funktionsübergreifendes, die Wertschöpfungskette begleitendes Controlling.“⁴⁸

Während traditionelles Controlling sich an den alten Funktionseinheiten (Entwicklung, Materialwirtschaft, Produktion, Personal, Vertrieb) orientiert und die Budgets als wichtigste Funktionsbereichsteilziele fokussiert, wurden neue Planungs- und Kontrollinstrumente entwickelt, um die Wertschöpfungsprozesse in den Mittelpunkt zu stellen. Ein erster Schritt war die Einführung der Prozesskostenrechnung durch Kaplan/Cooper (mehr zu PKR im folgenden Abschnitt), die auch die Grundlage für Prozesscontrolling ist. Die Wirkung der Geschäftsprozesse auf Kosten wird damit transparent. Später folgte dann auch

⁴⁴ vgl. Cordon, C. „Wege zur Verbesserung“ in IMD, „Das MBA Buch...“, S. 365f

⁴⁵ vgl. Peiperl, M., „Heißt die Lösung `Empowerment`?“ in IMD, „Das MBA Buch...“, S. 337 und S. 340

⁴⁶ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 228

⁴⁷ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 283

⁴⁸ o.V. „Prozeßcontrolling“, Gabler Controlling-Lexikon, www.gabler-online.de, Zugriff 15.05.01

die Einbeziehung nicht-monetärer Größen durch Methoden wie die Balanced Scorecard. Erst eine Prozessperspektive im Controlling erleichtert die Planung integrierter, anstatt auf Funktionen isolierter Maßnahmen und die Berücksichtigung potentieller Zielkonflikte. Hierzu müssen jedoch auch die im Controlling abgefragten Kennzahlen auf die Prozessperspektive angepasst werden.⁴⁹

Schmelzer/Sesselmann plädieren für kurze Messintervalle für diese Kennzahlen, um Zielabweichungen möglichst früh erkennen und Maßnahmen zeitnah einleiten zu können. Zudem sollten die Geschäftsprozesse einmal jährlich ein *Prozessaudit* durchlaufen, um zu testen, ob der Prozess noch internen und externen Anforderungen genügt.⁵⁰ Ansonsten besteht die Gefahr, dass Controlling die Aufmerksamkeit ganz auf die Effizienz der Prozesse richtet, unabhängig davon ob die Prozesse effektiv sind.

All diese Überlegungen zielen bereits auf die Methoden eines sinnvollen Prozesscontrollings ab.

3.2 Methoden des Prozesscontrolling

3.2.1 Prozesskostenrechnung

Die Prozesskostenrechnung ist eine Weiterentwicklung der traditionellen Kostenrechnungen in Reaktion auf Mängel bei der Verrechnung von Gemeinkosten auf Kostenstellen.⁵¹ Komplexere kundenspezifische Anforderungen, ein wachsender Anteil von Kundendienstleistungen und gestiegene Ausgaben für Forschung und Entwicklung ließen den durchschnittlichen Gemeinkostenanteil in Deutschland auf über 70% ansteigen und machen dadurch eine pauschale Zurechnung inakzeptabel.⁵² Da indirekte Leistungsbereiche wie Qualitätssicherung, Beschaffung oder Produktionsvorbereitung außerdem mehr Aufmerksamkeit als Erfolgsgrößen im Wettbewerb erfuhren, war der Weg frei für die PKR.⁵³ Um nun eine Kalkulation *näher am Prozess* aufzustellen, werden Prozesse zunächst am Kriterium der Abhängigkeit ihrer Kosten von der erbrachten Leistungsmenge unterschieden. *Leistungsmengeninduzierte Prozesse* (lmi) weisen Kosten auf, die proportional zur Leistungsmenge ansteigen. In ihnen lassen sich daher Kostentreiber (*cost driver*) identifizieren, die das Mengengerüst der Prozesskosten bestimmen und diese auslösen. Ein Beispiel hierfür wäre die Anzahl der Reklamationen im Kundendienstprozess. Jede Reklamation löst einen Bearbeitungsprozess mit entsprechenden Kosten aus, ist also *cost driver*.

⁴⁹ vgl. o.V. "Prozeßcontrolling", Gabler Controlling-Lexikon, www.gabler-online.de, Zugriff 15.05.01

⁵⁰ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 170f

⁵¹ Weber, J. "Prozesskostenrechnung" in o.V., „Gabler Wirtschaftlexikon“, S. 2538

⁵² vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 154f

⁵³ Bea, F.X. und J. Haas, „Strategisches Management“, S. 314

Im Gegensatz hierzu weisen *leistungsmengenneutrale Prozesse* (lmn) keinen unmittelbaren Bezug zu den Leistungsmengen auf.⁵⁴ Aufgrund dieser Nichtabgrenzbarkeit sind lmn wie Kontrolle, Steuerung oder Mitarbeiterführung von allen Prozessleistungen zu tragen. Im nächsten Schritt werden die im Zeitraum angefallenen Leistungsmengen (Anzahl der Kostentreiber) und die dadurch erzeugten absoluten Kosten je Prozess ermittelt. Aus der Aufteilung dieser Kosten auf die Leistungsmenge erhält man *Prozesskostensätze*, die Auskunft darüber geben, welche Kosten ein Prozess nach sich zieht. Allerdings sind diese nur eingeschränkt für Controlling und Produktpreiskalkulation geeignet, insofern als die Kosten sich tatsächlich proportional zu den Kostentreibern entwickeln. In der Zusammenfassung der Prozessschritte und der hierfür jeweils ermittelten Kosten ergeben sich die Kosten der vollständigen Geschäftsprozesse.⁵⁵

Die so erreichte Differenzierung ist für die Prozessführung von besonderer Relevanz, da sie den Blick auf wertschöpfende bzw. nicht direkt wertschöpfende Tätigkeiten lenkt. Mit den Kostentreibern werden Ursachen und Leistungen von Prozessen identifiziert und Anhaltspunkte für Verbesserungen an evtl. ineffizienten oder überflüssigen Prozessaktivitäten aufzeigt. Es wird klar, welche Ressourcen Geschäfts- und Teilprozesse verbrauchen. Damit unterstützt PKR nachhaltig die Betrachtung von und das Denken in Prozessen.⁵⁶ Als einzige Methode im Prozesscontrolling reicht die PKR jedoch nicht aus. Von ihr erhobene Daten gehen erst mit großem zeitlichen Abstand in die Auswertung ein und erschweren eine ereignisnahe Steuerung; zusätzlich zeigen ihre verdichteten Daten keine Ursachen auf und sind für Prozessmitarbeiter im Hinblick auf die operativen Prozesse zu abstrakt.⁵⁷

3.2.2 Kennzahlensysteme

Da die Prozesskostenrechnung finanzielle Kennzahlen ermittelt, die die nur Effizienz der Geschäftsprozesse wiedergeben, sollte sie um weitere Kennzahlen ergänzt werden, um auch die Prozesseffektivität laufend zu überwachen.⁵⁸

Um die zentrale Forderung an Prozessführung nach Kundenorientierung sicherzustellen, leiten Carr/Johansson die vier Hauptkriterien aus der Wertschöpfung für den Kunden her:

⁵⁴ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 286f

⁵⁵ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 287

⁵⁶ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 155f

⁵⁷ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 156f

⁵⁸ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 284f

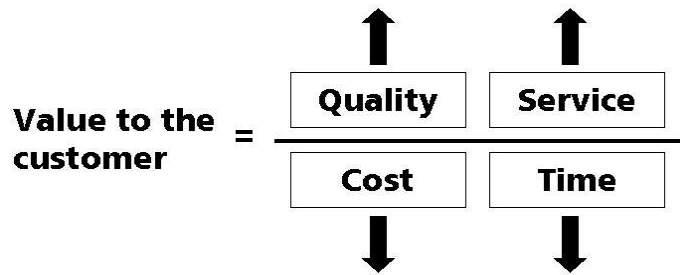


Abbildung 2)
The process measurement equation
nach Carr, D.K. und J.H.Johansson,
„Best practices...“, S. 143

Die Steigerung von Qualität und Servicestandard schaffen aktiv Wert für den Kunden, während die Senkung von Kosten und Durchlaufzeit das Aufwands-/Leistungsverhältnis verbessert. Die Messung dieser vier Faktoren an Prozessergebnissen zeichnet Prozesskennzahlen aus.⁵⁹

Ein entscheidender Erfolgsfaktor besteht darin, eine ausgewogene Mischung zwischen Ergebniskennzahlen wie Finanzergebnisse oder Kundenzufriedenheit, die Spätindikatoren sind und den Leistungstreibern wie Bearbeitungszeit oder Nacharbeit als Frühindikatoren herzustellen. Letztere erlauben bei kontinuierlicher Analyse eine frühzeitige Problembekämpfung und Minimierung der Auswirkung auf die Spätindikatoren.⁶⁰ Schmelzer/Sesselmann schlagen hierfür die direkt aus dem Prozessablauf abgeleiteten Kategorien Prozessqualität, Prozesszeit und Termintreue vor, die eine Ursachenermittlung von Zielabweichungen einfacher gestalten, als dies der in der PKR erfasste Parameter Kosten erlaubt.⁶¹ Die Messung der Kennzahlen sollte an den Nahtstellen zwischen den einzelnen Prozessaktivitäten erfolgen, um aussagekräftige Ergebnisse auf der Ebene interner Kunden-Lieferantenbeziehungen zu ermitteln und so die Problemanalyse zu erleichtern.⁶²

Je nach Prozess sind die oben genannten Kriterien in konkrete Kennzahlen aufzugliedern. Für eine ausführlichere Darstellung sei hier auf Schönheit und Schmelzer/Sesselmann verwiesen. Festzuhalten bleibt jedoch der Hinweis auf eine Beschränkung auf ein Mindestmaß an Kennzahlen⁶³ und die hohen Anforderungen an Datenstruktur und zeitnahe Erfassung und Aufbereitung durch EDV,⁶⁴ für eine echte Entscheidungsunterstützung.

3.2.3 Benchmarking

Mit den beiden Methoden PKR und Kennzahlenanalyse schafft das Prozesscontrolling die adäquate Voraussetzung für ein internes und externes Benchmarking, indem es überhaupt erst eine Vergleichsgrundlage legt.⁶⁵

Als Methode für Prozesscontrolling vergleicht Benchmarking die Prozesse des Unternehmens anhand von Kennzahlen zwischen internen Bereichen, Wettbewerbern oder den

⁵⁹ Carr, D.K u. J.H. Johansson, „Best practices in...“, S. 143

⁶⁰ vgl. Kaplan, R.S. und D.P. Norton, „Balanced Scorecard“, S. 145f

⁶¹ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 135

⁶² vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 284

⁶³ vgl. Schmelzer, H.J. und W. Sesselmann, „Geschäftsprozessmanagement...“, S. 133

⁶⁴ vgl. Schönheit, M., „Wirtschaftliche Prozeßgestaltung“, S. 188ff

⁶⁵ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 290

anerkanntesten Unternehmen anderer Branchen. Spiegelbildlich zur internen Prozessanalyse wird der Leistungserstellungsvorgang beim Benchmarking-Partner untersucht, um erfolgssteigernde Aktivitäten für die eigenen Prozesse zu entdecken.⁶⁶ Der Umfang des konkreten Veränderungsbedarfs leitet sich dann u.a. aus dem Abstand zum Vorbildprozess ab – sind inkrementale Verbesserungen ausreichend oder werden tiefgreifende Reorganisationen notwendig?⁶⁷

Systematisch und kontinuierlich durchgeführt erlaubt Benchmarking der Prozessführung die Qualität des eigenen Vorgehens immer wieder am Umfeld zu messen. Die große Bedeutung von Benchmarking für die Prozessführung liegt neben dem Auffinden von Verbesserungsmöglichkeiten vor allem in der Unterstützung des Einleitens von Veränderungen. Auf sachlicher Ebene wird die Notwendigkeit und Richtung des Wandels sichtbar; auf emotionaler Ebene wird die Akzeptanzschwelle herabgesetzt, denn die *best-practice* des Partners zeigt ja, dass *es auch anders geht*.⁶⁸

3.2.4 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard integriert Controlling und strategisches Management. Ausgehend von der Kritik, dass Finanzergebnisse nur wenig Aussagekraft für eine effektive Unternehmenssteuerung haben, ergänzten Kaplan und Norton die Finanzperspektive um drei weitere Sichten, die maßgeblichen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben: die Kundenperspektive, die Prozessperspektive und die Lern- und Innovations-sicht.⁶⁹ Sie integrieren somit Leistungstreiber und Ergebniskennzahlen, die in einem Top-down Verfahren vom Management aus der Strategie der Geschäftseinheit hergeleitet werden. An allen für Kunden und Anteilseigner erfolgskritischen Prozessen werden so Ziele und Messgrößen vorgegeben und können verständlich kommuniziert werden.⁷⁰

Die Prozessperspektive unterteilt sich in Innovations-, Betriebs- und Kundendienstprozess, wobei dem Betriebsprozess klassisch die größte Aufmerksamkeit zukommt. Für alle drei Geschäftsprozesse werden Kennzahlen definiert in den bekannten Kategorien Zeit, Qualität und Kosten.⁷¹ Jedoch enthält eine richtig gestaltete Balanced Scorecard einzig strategische Kennzahlen, für Führungsaufgaben des Management. Diagnostische Kennzahlen, die für laufende Prozessführung notwendig sind, um zeitnahe Reaktionen zu ermöglichen, müssen ausserhalb dieses Rahmens ihren Platz finden.⁷²

⁶⁶ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 275ff

⁶⁷ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 282

⁶⁸ vgl. Bogaschewsky, R. und R. Rollberg, „Prozeßorientiertes Management“, S. 281

⁶⁹ vgl. Kaplan, R.S. und D.P. Norton, „Balanced Scorecard“, S. 2f

⁷⁰ vgl. Kaplan, R.S. und D.P. Norton, „Balanced Scorecard“, S. 10

⁷¹ vgl. Kaplan, R.S. und D.P. Norton, „Balanced Scorecard“, S. 95f

⁷² vgl. Kaplan, R.S. und D.P. Norton, „Balanced Scorecard“, S. 157

4. Fazit und Ausblick

Es sollte im Verlaufe der Ausführungen offenbar geworden sein, dass Prozessführung eine anspruchsvolle Aufgabe ist, der insbesondere im Anschluss an ein Reengineering-Projekt die Verantwortung zukommt, die mühsam erreichten Wettbewerbsvorteile nachhaltig zu sichern und auszubauen. Als Teilprozess mit Beteiligten auf allen Hierarchieebenen sollte die Prozessführung fest in die Geschäftsprozesse eingebettet werden.

Auch wenn es eine Vielzahl an Methoden für die Führungstätigkeiten Steuern und Controllen gibt, von der hier nur eine Auswahl vorgestellt wurde, bringen eindeutige Führungsprinzipien immer wieder den Blick auf die Kundenorientierung, Teamarbeit, bereichsübergreifendes Denken und anderem mehr als Kriterien zur Prozessstauglichkeit von Führungsmethoden.

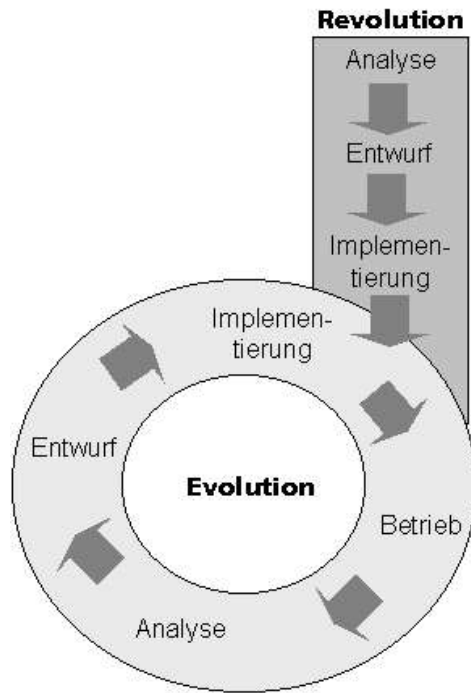
Außerdem sollte klar geworden sein, dass insbesondere das Prozesscontrolling hohe Anforderungen an die Informationstechnologie als „essential enabler“⁷³ im Prozess stellt, um Informationen rechtzeitig, regelmäßig und aussagekräftig bereitzustellen. Es steht zu erwarten, dass in Zukunft diese Rolle noch ausgebaut wird und technologische Entwicklungen eine Prozessführung ermöglichen, die immer näher an den Prozessen ist.

⁷³ vgl. Hammer, M. und J. Champy, „Reengineering...“, S. 83

Anhang 1:

Revolution und Evolution – Aus dem einmaligen Projekt des Business Reengineering fließt der Kreislauf der Führung der reengineerten Prozesse

Abbildung nach Österle, H., „Business Engineering...“, S. 23

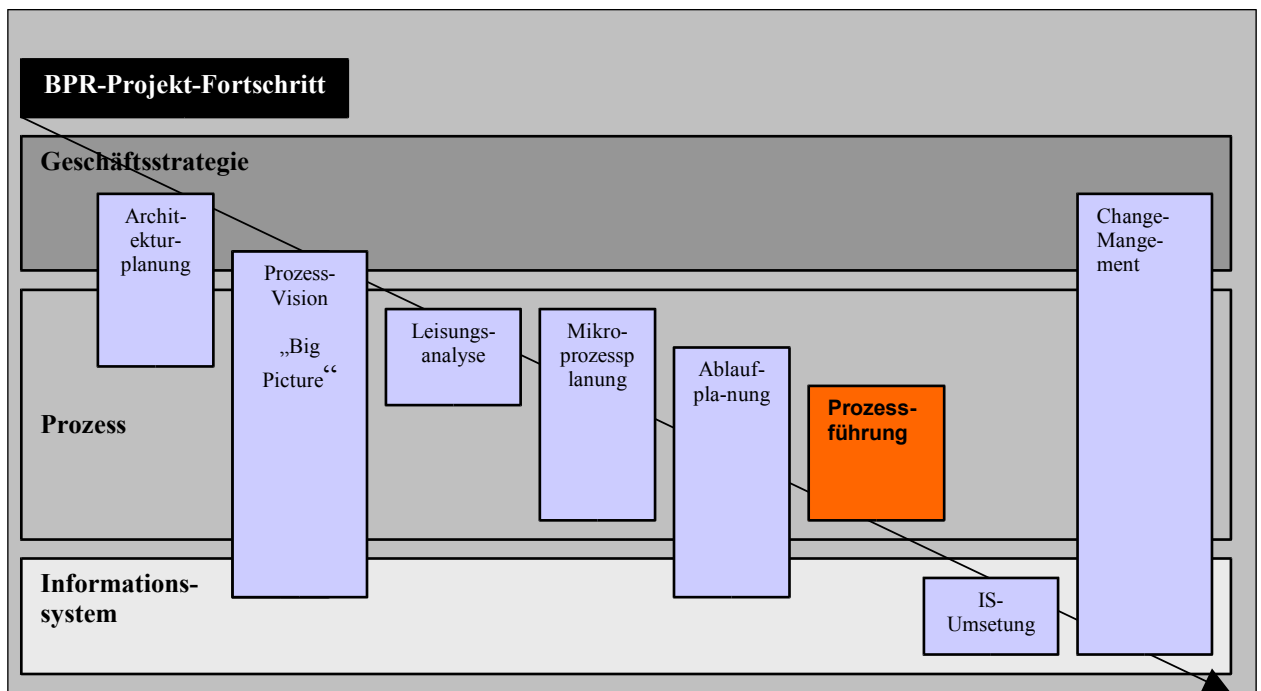


Anhang 2:

Kern Techniken und Projektvorgehen der IMG AG in Business Engineering

Projekten, Einordnung der Prozessführung

Abbildung nach IMG AG

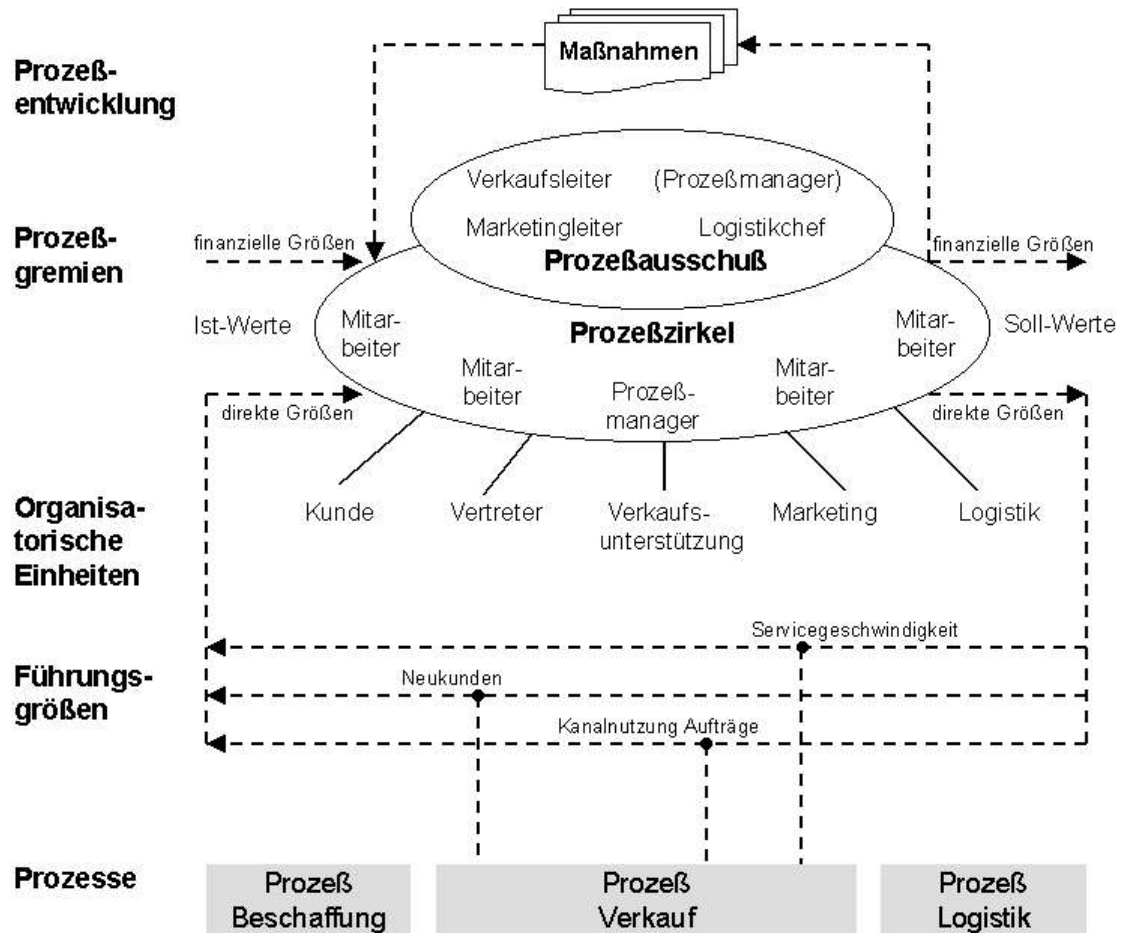


Anhang 3:

Prozessführung im Prozessmodell

Schematische Darstellung der Prozessführung unter Einbezug aller am Prozess Beteiligten und Steuerung anhand festgelegter Führungsgrößen, die über IT-Unterstützung aus dem Prozessablauf abgegriffen werden

Abbildung nach Österle, H., „Business Engineering...“, S. 106



Quellenverzeichnis

- Bea, Franz Xaver und Jürgen Haas „Strategisches Management“, Gustav Fischer Verlag, Stuttgart 1995
- Bogaschewsky, Ronald und Roland Rollberg „Prozeßorientiertes Management“, Springer Verlag, Berlin 1998
- Carr, David K. und Henry J. Johansson „Best practices in Reengineering – What works and what doesn't work in the Reengineering process“, McGraw Hill, New York 1995
- Hammer, Michael und James Champy „Reengineering the Corporation: A manifesto for Business revolution“, Nicholas Brealy Publishing, London 1995
- IMD International Lausanne, et al. (Hrsg.) „Das MBA Buch Mastering Management: die Studieninhalte führender business schools“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1998
- Hieraus:
Cordon, Carlos
Peiperl, Maury
Schmenner, Roger W. „Wege zur Verbesserung“, S. 362-367
„Heißt die Lösung ‚Empowerment‘?“, S. 335-340
„Leistungsmaßstäbe, die überdacht werden müssen“, S. 356-362
- IMG AG (Hrsg.) www.promet-web.com Demoversion, Zugriff 16.05.01
- Kaplan, Robert S. und David P. Norton „Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1997
- o.V. „Prozeßcontrolling“, Gabler Controlling-Lexikon, Zugriff 15.05.01
<http://www.gabler-online.de/lexikon-controlling/daten/085.htm>
- o.V. „Gabler Wirtschaftslexikon“, 15. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2000
- Österle, Hubert „Business Engineering: Prozess- und Systementwicklung“, Band 1 – Entwurfstechniken, Springer Verlag, Berlin 1995
- Schmelzer, Herrmann J. und Sesselmann, Wolfgang „Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen“, Carl Hanser Verlag, München 2001
- Schönheit, Martin „Wirtschaftliche Prozeßgestaltung: Entwicklung, Fertigung, Auftragsabwicklung“, Springer Verlag, Berlin 1996
- Servatius, Hans-Gerd „Reengineering-Programme umsetzen: Von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen“, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994
- Weber, Jürgen „Prozesskostenrechnung“ in o.V., „Gabler Wirtschaftslexikon“, 15. Auflage, Gabler-Verlag, Wiesbaden 2000; S. 2538 - 2540

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten oder nicht veröffentlichten Schriften entnommen sind, sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit ist in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Prüfungsarbeit eingereicht worden.

Frankfurt, den 07. Mai 2001