



# **Möglichkeiten der Prozessführung**

## **Steuerung und Controlling von Geschäftsprozessen**

Präsentation im Speziellen Wahlpflichtfach  
Business Reengineering  
am 24. Mai 2001

bei Prof. Dr. Jürgen Moormann

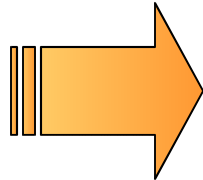
Hochschule für Bankwirtschaft (HfB)  
Frankfurt am Main

# Inhaltsübersicht

Einordnung der Prozessführung	
Leitideen der Prozessführung	
Vorgehen der Prozessführung	1) Ziele festlegen
Gremien der Prozessführung	2) Ziele umsetzen
Kaizen als Methode	3) Zielerreichung messen
	4) Maßnahmen ableiten
Merkmale des Prozesscontrolling	
Methoden zum Prozesscontrolling	Prozesskostenrechnung
Fazit und Diskussion	Kennzahlensysteme
	Benchmarking
	Balanced Scorecard

# Warum braucht man Prozessführung?

## Durchführung eines BR-Projekts



- Ausrichtung auf Geschäftsprozesse
- Effizienz und Effektivität als Ziel

Aber:

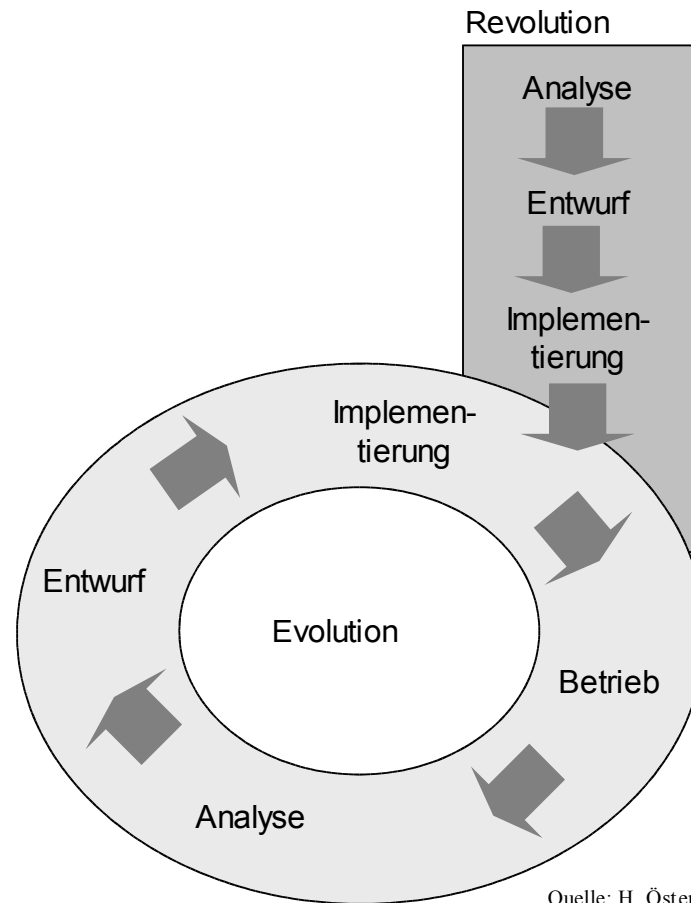
Was ist mit Veränderungen im Zeitablauf ?

Wer überwacht, ob Effizienz und Effektivität bestehen bleiben?

Daher:

Zur nachhaltigen Sicherstellung der Reengineering-Erfolge ist eine laufende Führung der Prozesse notwendig.

# Wie hängen BPR und Prozessführung zusammen?

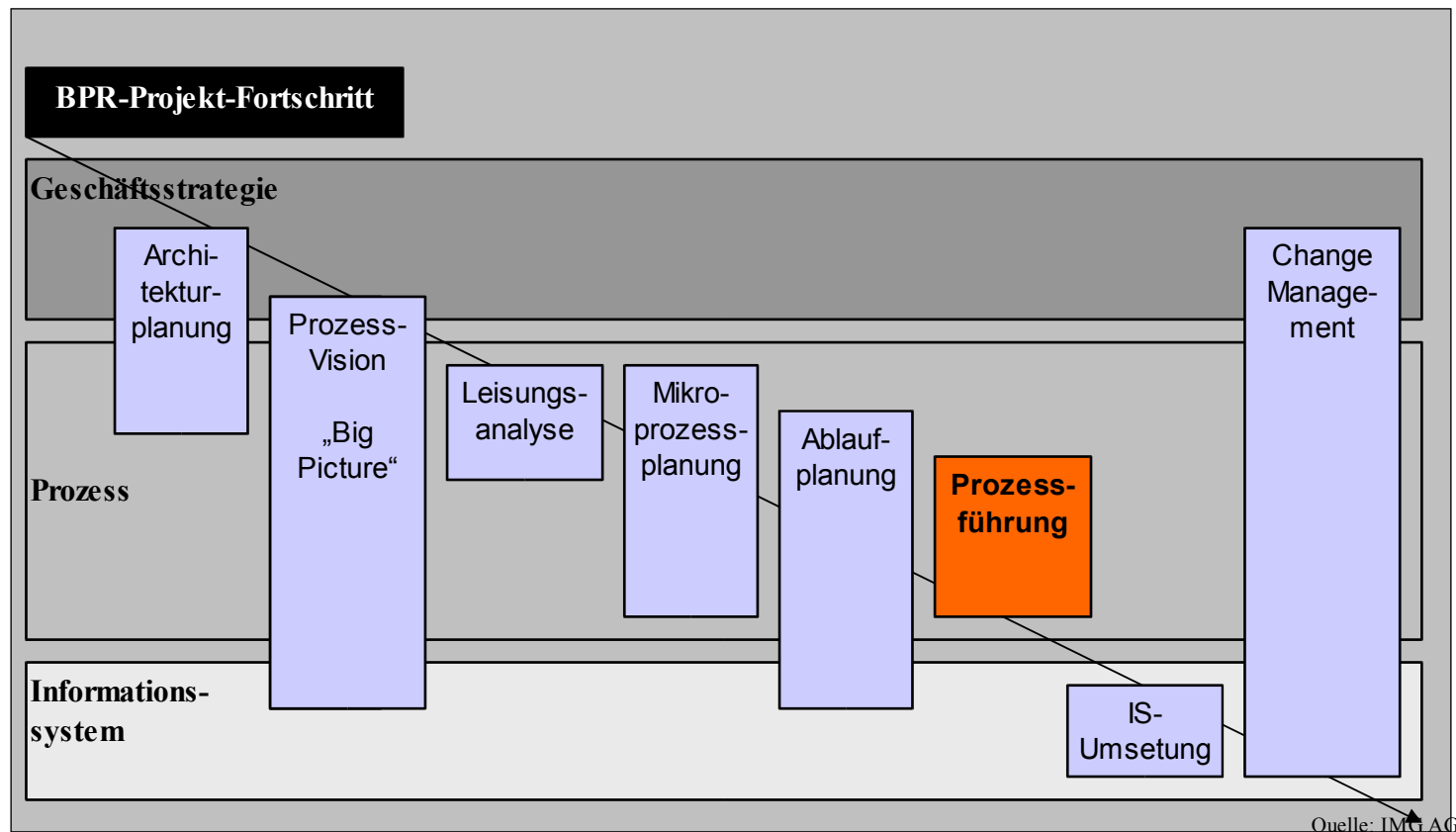


Quelle: H. Österle, S. 23

**Auf Revolution folgt Evolution.**

# Wann setzt Prozessführung ein?

Prozessführung wird bereits gegen Ende des BR-Projekts konzeptionell vorbereitet, um dann unmittelbar nach Implementierung der Geschäftsprozesse einzusetzen.



# Welche Grundsätze sind für erfolgreiche Prozessführung ausschlaggebend?

Neun Führungsprinzipien sollen nach Österle das konsistente Vorgehen gewährleisten und zeigen als Testkriterien die Angemessenheit von Führungsgrößen auf.

Kundenorientierung

Bereichsübergreifendes  
Denken

Teamarbeit

Permanente  
Weiterentwicklung

Klare Kompetenzen und  
Verantwortlichkeiten

Operationalisierte  
Ziele

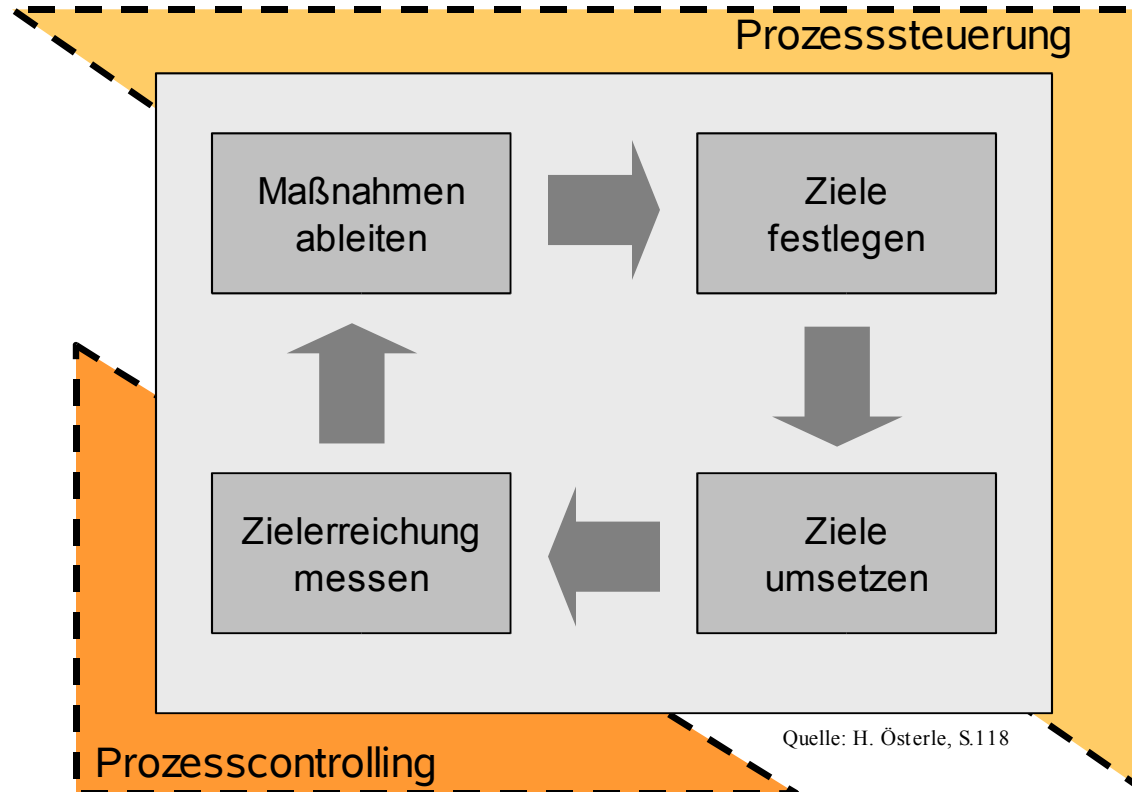
Management  
by Objectives

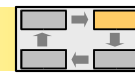
Anreizsystem

Intrapreneurship



# Der Kreislauf der Prozessführung besteht aus vier kontinuierlichen und dauerhaften Schritten

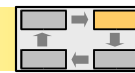




# Zur Bewertung des Status des Prozesses werden Führungsgrößen benötigt

Führungsgrößen sind **operationalisierte** Merkmale eines Prozesses. Sie dienen der Planung und Beurteilung der **Prozeßqualität** im Sinne der **kritischen Erfolgsfaktoren**, insbesondere der Zeit, Qualität, Kosten und Flexibilität.



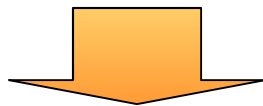


# Die Operationalisierung bricht Führungsgrößen von Unternehmensebene auf Einzelprozesse runter

An welchen Maßstäben lassen sich die kritischen Erfolgsfaktoren messen?

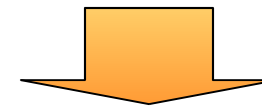
## Finanzielle Größen

- Ermittlung aus dem Rechnungswesen
- kennzeichnend für den Unternehmenserfolg
- abstrakt



## Direkte Führungsgrößen

- Ermittlung direkt an Prozesskomponenten
- unmittelbarer Erfolgsmaßstab Tätigkeit der Mitarbeiter
- konkret

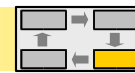


Spezifizierung der Führungsgrößen auf den Geschäftsprozess

z.B. Führungsgröße: Mitarbeiterproduktivität

Prozess: Verkauf

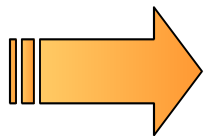
Maßstab: Deckungsbeitrag pro Mitarbeiter



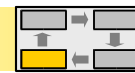
# In der Zielumsetzung unterstützt Prozessführung die Aufgabenerfüllung im Prozess

Um die Zielerreichung zu gewährleisten, versucht Prozessführung einen einheitlichen Prozessablauf zu unterstützen.

- durch Prozessdokumentation und Schnittstellendefinition
- durch Workflow-Management-Systeme
- Informationsmanagement



Dem Einsatz von IT kommt eine entscheidende Rolle zu, die im Reengineering gestalteten Abläufe zu leiten



# Die Messung der Zielerreichung erfolgt mit IT-Einsatz, die Methoden liefert das Prozesscontrolling

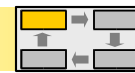
Workflow-Management-Systeme können aus der laufenden Prozessbearbeitung Controlling-Daten abgreifen:

- Zeiten
- Häufigkeiten

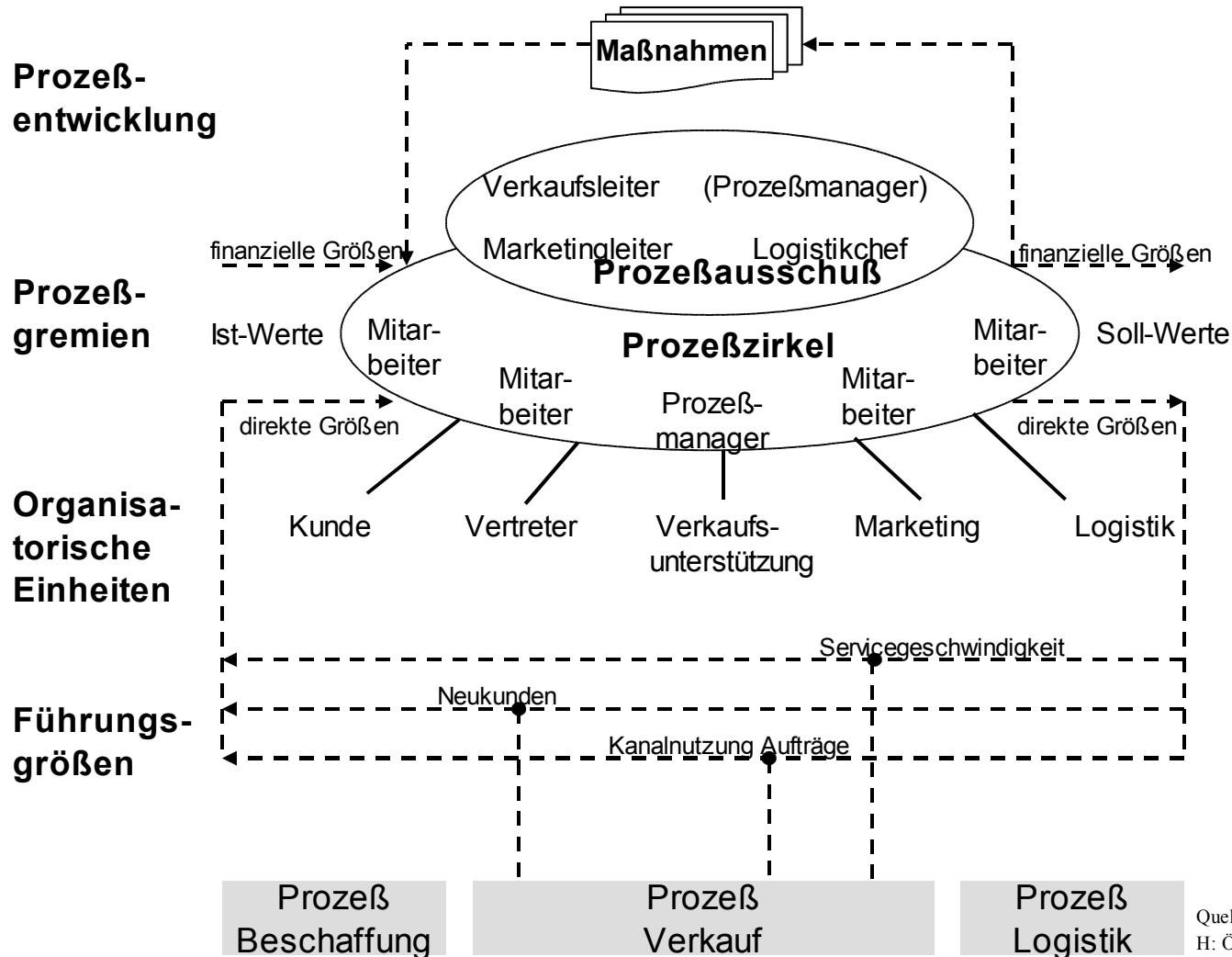
Die Integration mit der Kostenrechnung erlaubt eine wertmäßig Beurteilung und Darstellung von Abhängigkeiten zwischen den Erfolgsfaktoren Zeit, Kosten, Qualität und Mengen.

Die grafische Auswertung der Ergebnisse erleichtert die Entscheidungsvorbereitung und Kommunikation.

Regelmäßige Auswertung institutionalisiert das Berichtswesen.

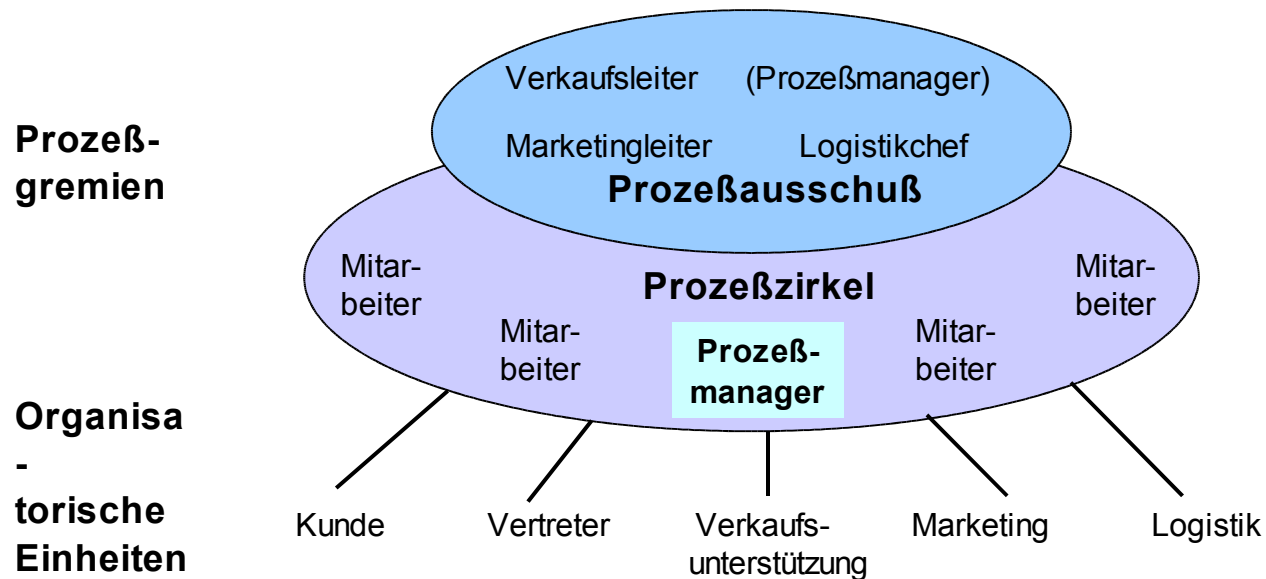


# Prozessführung wird als Teilprozess in die Prozesse eingebettet und so institutionalisiert



Quelle: H: Österle, S. 106

# Die Rollen in der Prozessführung unterscheiden sich nach Entscheidungskompetenz und Beteiligten



# Die zentrale Rolle in der Prozessführung kommt dem Prozessmanager zu

Der Prozessmanager (auch Geschäftsprozessverantwortlicher) ist eigentlicher Träger der Prozessführung.

- Verantwortet Planung und Kontrolle der Prozessziele.
- Verantwortet Umsetzung von Korrekturmaßnahmen.
- Bringt Prozessziele in die Mitarbeiterführung ein.
- Leitet die anderen Gremien.
- Vertritt Prozessinteressen im Unternehmen und bei der Geschäftsleitung

Existieren weiterhin funktionale Strukturen so besteht die Gefahr von Machtkämpfen zwischen Abteilungsleitern und Prozessmanagern.

Der Prozessmanager ist das Äquivalent zum *Process Owner* des Re-engineering Projekts.

# Der Prozessausschuss vermittelt zwischen Prozess- und funktionaler Aufbaustruktur

Der Prozessausschuss setzt sich zusammen aus dem Prozessmanager und Linienmanagern der funktionalen Aufbauorganisation. Er ist damit die Umsetzung einer Matrixstruktur.

Der Prozessausschuss stimmt die Prozessführung ab, unter anderem in Hinsicht auf Ressourcen- und Kostenplanung.

Der Prozessausschuss ist Eskalations- und Abstimmungsebene für Schnittstellenprobleme im Prozessablauf.

„Betroffene sollen zu Beteiligten werden“, um so eventuelle Widerstände abzubauen und die Prozessführung zu erleichtern.

## Der Prozesszirkel ist nahe am Prozess und bewirkt laufende Verbesserungen

Der Prozesszirkel besteht aus 5 bis 10 Mitarbeitern aus unterschiedlichen Prozessschritten, die eine Gesamtbetrachtung des Prozesses sichern. Er wird vom Prozessmanager geleitet und tritt regelmäßig zusammen.

Der Prozesszirkel versucht aus der kontinuierlichen Prozessüberwachung Verbesserungen abzuleiten und setzt sie innerhalb einer ihm zugeteilten Entscheidungsbefugnis direkt um.

Um die Kundenorientierung möglichst effektiv zu gestalten, können auch Schlüsselkunden in den Prozesszirkel einbezogen werden.

Eine Variante des Prozesszirkels ist das *KAIZEN-Team*, das den ausdrücklichen Auftrag besitzt, eigenverantwortlich und kreativ die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse zu betreiben.

# Das Kaizen-Konzept inkrementaler Verbesserungen entspricht dem Inhalt der Prozessführung

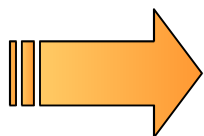
„Die laufende Verbesserung im Sinne des japanischen Kaizen ist Bestandteil der routinemäßigen Führung, die den laufenden Betrieb analysiert, Verbesserungen entwirft und nach und nach implementiert. Die permanente Weiterentwicklung schafft kaum grundlegende Innovationen, dafür aber viele kleine direkt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

**Sie ist Aufgabe der Prozeßführung.“**

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

Kaizen erfüllt die beiden zentralen Bedingungen der Kundenorientierung und der Prozesssicht.

Im Mittelpunkt steht der im Team arbeitende Mitarbeiter, dessen Eigen-Initiative und Innovation die permanente Weiterentwicklung der Prozesse gewährleistet.



Kaizen erfüllt die zentralen Grundsätze der Prozessführung und erscheint damit als ideale Methode

# Der Erfolg von Kaizen hängt entscheidend von einer Unternehmenskultur des „Empowerment“ ab

Im KAIZEN-Team lässt sich die Verlagerung „feindispositiver Tätigkeiten“ in die Nähe des Prozesses verwirklichen.

Kaizen ist jedoch mehr eine Kultur als Organisationsform oder Projekt! Eine Kultur die Mitarbeiter als Experten schätzt und auf ihr Problemlösungs- und Umsetzungsvermögen vertraut.

Die Verwirklichung von Kaizen erfordert daher den Wandel von Führungskräften zu Coaches, die den Mitarbeitern methodisch zur Seite stehen, ihnen die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen und sie beraten.

Trotz dieses beschwerlichen Wandels verspricht Kaizen die Hebung gewaltiger Ressourcen zur erfolgreichen Prozessführung in den am Prozess beteiligten Mitarbeitern!



## Prozesscontrolling ist einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren der Prozessführung

Prozesscontrolling misst die Zielerreichung anhand von finanziellen und direkten Führungsgrößen und bereitet die Ergebnisse für Handlungsentscheidungen auf.

Prozesscontrolling ist funktionsübergreifend und begleitet die Wertschöpfungskette und unterstützt dadurch die Bewertung integrierter anstatt funktional begrenzter Maßnahmen.

Um dies leisten zu können, müssen sowohl die Kostenrechnung als auch die Kennzahlen des Controlling die Prozessperspektive wiedergeben.

Ein jährliches *Prozessaudit* sollte bestimmen, ob der gesamte Prozess noch internen und externen Anforderungen entspricht und soll damit der Gefahr entgegensteuern, dass nur die Effizienz optimiert wird.

# Die Prozesskostenrechnung identifiziert Kostentreiber und erfasst Prozesse wertmäßig

Prozesskostenrechnung versucht Mängel bei der Zuordnung von Gemeinkosten zu beheben. Die alte Zuschlagsverrechnung war fehlerhaft.

Leistungsmengeninduzierte Kosten

Direkt proportional zur Leistungsmenge



Identifizierung von Kostentreibern als Auslöser von Prozesskosten und Mengengerüst

Leistungsmengenneutrale Kosten

Nicht direkt proportional zur Leistungsmenge (evtl. sprungfix)



Sind von allen Prozessen zu tragen, Verrechnung über Umlagesätze

Ermittlung von: 
$$\frac{\text{im Prozess angefallenen Kosten}}{\text{erbrachte Leistungsmengen}} = \text{Prozesskostensätze}$$

# Die Prozesskostenrechnung bietet wichtige Erkenntnisse für die Prozessführung

Die Differenzierung in leistungsmengeninduzierte, d.h. wertschöpfende und nicht wertschöpfende Tätigkeiten identifiziert evtl. Overhead.

Anhand der Kostentreiber wird der Ressourcenverbrauch einzelner Prozessaktivitäten ermittelt. Sie zeigen ausserdem Ursachen und Leistungen von Prozessen auf und damit evtl. ineffiziente Prozessaktivitäten.

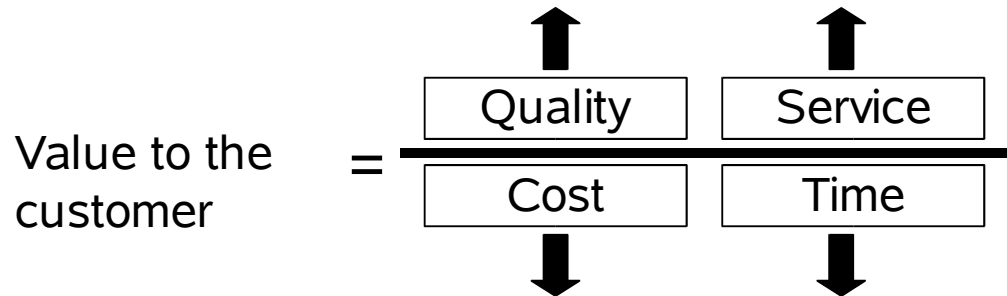
So unterstützt Prozesskostenrechnung nachhaltig die Betrachtung von und das Denken in Prozessen.

Prozesskostenrechnung reicht jedoch nicht allein zum Prozesscontrolling:

- keine ereignisnahe Steuerung wegen später Auswertung
- verdichtete Daten, die Ursachenforschung nicht erleichtern
- nur schwer greifbar für Mitarbeiter im Prozess

# Ein Kennzahlensystem ergänzt die Prozesskostenrechnung um Leistungstreiber als Frühindikatoren

Die Kundenwertgleichung zeigt die Kriterien für Kennzahlen auf:



Prozessqualität, Prozesszeit und Termintreue erleichtern die Ursachenforschung als direkt aus dem Projektablauf abgeleitete Kriterien.

Leistungstreiber (Frühindikatoren)

Erlauben frühzeitige Problembekämpfung

Ergebniszahlen (Spätindikatoren)

Geben Auskunft über den Unternehmenserfolg

Entscheidend ist eine ausgewogene Mischung. Weiterhin sollten die Kennzahlen für den einzelnen Prozess spezifiziert werden.

# Auf Grundlage von PKR und Kennzahlen gibt Benchmarking Hinweise auf Verbesserungsbedarf

Benchmarking vergleicht anhand von Kennzahlen Prozesse mit denen

- anderer interner Bereiche
- führender Wettbewerber
- der anerkanntesten Unternehmen fremder Branchen

Wie bei der internen Prozessanalyse wird die Leistungserstellung des Benchmarking-Partners untersucht.

Der Abstand zum „best practice“-Prozess zeigt, was notwendig ist:

- TQM/Kaizen für inkrementale Veränderung
- Reengineering für radikale Veränderung

Bedeutung des Benchmarking

- Kontrolle des eigenen Vorgehens am Umfeld
- Aufzeigen von Notwendigkeit und Richtung des Wandels
- Change Management: Herabsetzen der Akzeptanzschwelle für Wandel

# Die Balanced Scorecard integriert Controlling und strategisches Management für die Prozessführung

Ausgehend von der Geschäftsstrategie bestimmt das Top-Management die relevanten Führungsgrößen für vier Perspektiven:

- Finanzielle Ergebnisse
- Kundenorientierung
- Interne Prozesse
- Lernen und Innovation

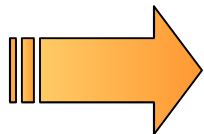
Als für jede Ebene spezifizierte Ziele werden die Führungsgrößen über die Balanced Scorecard kommuniziert und gewinnen so Verbindlichkeit.

Die Balanced Scorecard erlaubt so Controlling und strategisches Management durch gleichberechtigte monetäre und nicht-monetäre Führungsgrößen zu integrieren.

Allerdings muss Prozesscontrolling über das z.B. quartalsweise Controlling der BSC hinausgehen, da diese keine „diagnostischen“ Kennzahlen für die laufende Prozessführung enthält.

# Prozessführung ist die institutionalisierte Reaktion auf den Wandel

- Leitideen sind Prüfkriterien für Prozessführungsmethoden, insbesondere Kundenorientierung, Teamarbeit, bereichsübergreifendes Denken
- Unterschiedliche Gremien erleichtern die Prozessführung durch verschiedene Prozessnähe und Entscheidungskompetenz.
- Einbindung der Mitarbeiter und deren Prozesswissen ist erfolgskritisch. Kaizen bietet ein vielversprechendes Konzept hierfür.
- Prozesscontrolling muss sowohl Leistungstreiber als auch Ergebniskennzahlen integrieren, z.B. durch die BSC.
- IT ist auch für Prozessführung ein „essential enabler“.



Prozessführung sichert die durch Reengineering „mühsam“ erzielten Wettbewerbsvorteile

# Fragen & Diskussion



Ist Prozessführung für alle Anforderungen ausreichend oder was folgt auf Prozessführung ?

