



Geschäftsprozesse im Unternehmen

Teil 1

Geschäftsprozesse und Funktionen im Unternehmen

von

Dr. Robert Freidinger
Ginsterweg 10
71263 Weil der Stadt

Nov. 2004

Es folgen:

Teil 2 – Geschäftsprozesse messen
Teil 3 – Geschäftsprozesse gestalten
Teil 4 – Geschäftsprozesse optimieren

Geschäftsprozesse im Unternehmen

Teil 1 – Geschäftsprozesse und Funktionen im Unternehmen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	2
2	Abläufe wirken funktionsübergreifend	4
3	Rolle der Funktion im Unternehmen.....	5
4	Der Geschäftsprozess im Unternehmen	6
5	Wertschöpfung	7
6	Identifizieren und Gestalten von Kernprozessen.....	9
7	Zusammenfassung	10
8	Literaturverzeichnis	10

Autor: Dr. Robert Freidinger, Ginsterweg 10, 71263 Weil der Stadt

<http://www.freidinger.de>

Tel. privat 07033-34448

Fax 07033-33792

E-Mail Robert@freidinger.de

1 Einleitung

Warum gibt es so viele Ansätze, sich auf die Geschäftsprozesse zu konzentrieren und diese zu verbessern? Wie funktionieren eigentlich Prozesse oder Abläufe im Unternehmen? Gibt es wesentliche Unterschiede zwischen Groß-, Mittel-, Klein- und Kleinstunternehmen?

Je größer ein Unternehmen, desto stärker ist es in Funktionen gegliedert. Umso schwerer können Prozesse identifiziert und gesteuert werden. Umso schwieriger ist Kundenorientierung durchzusetzen. Zur Optimierung und Neugestaltung ihrer Prozesse nutzen deshalb große Unternehmen häufig radikale Methoden, um Kurskorrekturen zu erreichen, obwohl sanfte Prozessentwicklungen besser geeignet wären. Kleine und mittlere Unternehmen nutzen meist – je nach Temperament der Firmeneigner – die sanften Methoden unter Einbeziehung der Mitarbeiter.

Da die Leistungserbringung für den Kunden (Geldquelle) im Unternehmen in Prozessen (Abläufen) erfolgt, ist die Betrachtung der eigenen Prozesswelt unerlässlich – unabhängig von der Größe. Für produzierende Unternehmen ist dies bereits relativ geläufig, Dienstleistungsunternehmen haben hier noch stärkeren Nachholbedarf.

Eine Ausnahme stellen sehr kleine Unternehmungen dar. Teams von wenigen Kollegen können ganz ohne definierte Prozesse auskommen, sofern die interne Kommunikation und die laufende fundierte Kenntnis dessen, was die anderen Teammitglieder machen, hervorragend funktioniert.

Die Kräfte des Marktes zwingen die Unternehmen zu

- ganzheitlicher Betrachtung aller Vorgänge, welche die Kundenbeziehung berühren
- ausgeprägter Kundenorientierung auf allen Ebenen
- Überwindung von Abteilungs- und Funktionsegoismen
- Anordnung aller Vorgänge zu Prozessen, nicht zu Abteilungsfunktionen
- laufender Optimierung der kundenbezogenen Prozesse über ausgeprägtes Prozessmanagement.

Fokussiert werden muss:

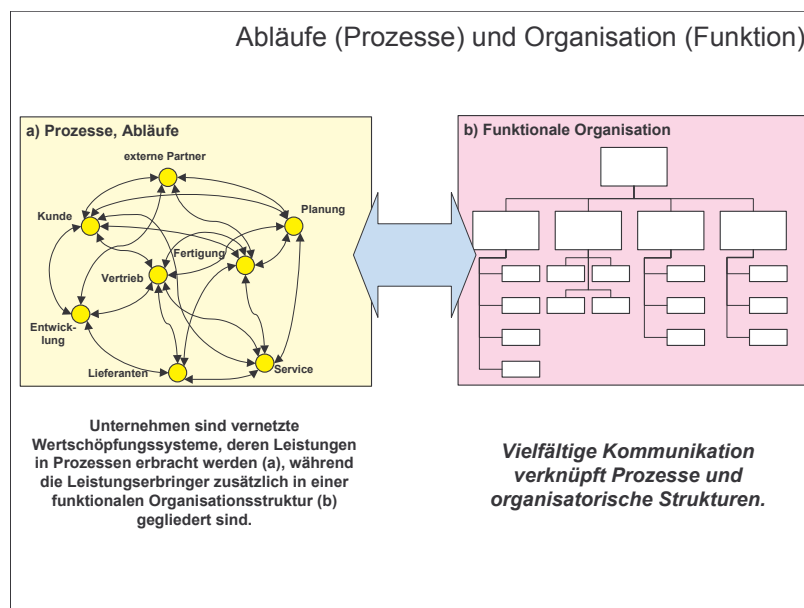
- auf Geschäftsprozesse und Wertschöpfung gleichermaßen
- auf den Kunden, da dieser die einzige Geldquelle für das Unternehmen bildet
- damit auf Aktivitäten mit Wertschöpfung - diese müssen optimiert werden
- weiter auf Aktivitäten ohne Wertschöpfung - diese müssen eliminiert bzw. der Aufwand muss minimiert werden
- auf Messgrößen für Prozesse. Nur Prozesse, die messbar sind, können optimiert werden
- auf interne Kunde-Kunde Beziehungen. Diese müssen als Wertmaßstab für die Zusammenarbeit von Abteilungen / Funktionen genommen werden.

Für einen Prozess kann es durchaus mehrere Arten von Kunden geben. Prozesskunde ist jeder Kunde, der eine Leistung aus dem Prozess bezieht. Systemkunde ist der Kunde, für den der Prozess eigentlich etabliert wurde, um eine Leistungserbringung zu ermöglichen. Beispiel Zahnarzt: Prozesskunde ist der (Kassen-) Patient, welcher eine Leistung an seinen Zähnen erhält. Systemkunde ist die Krankenkasse, welche die Leistung des Zahnarztes bei Kassenpatienten vergütet. Typischerweise erfährt der Prozesskunde in diesem Beispiel nicht, wie der Systemkunde den Zahnarzt vergütet – welche Leistungen mit welchen Beträgen vergütet werden. Hier ist sicherlich noch Verbesserungspotenzial.

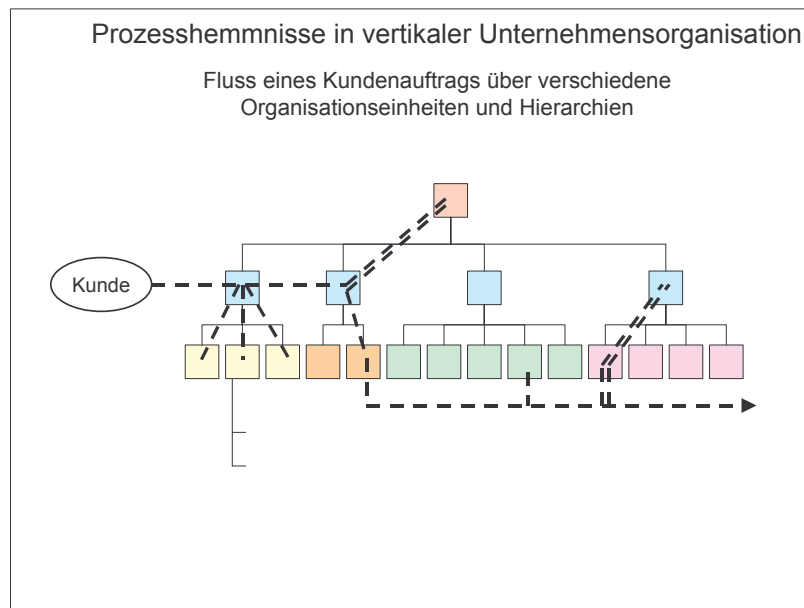
2 Abläufe wirken funktionsübergreifend

Traditionelle Organisationen fördern die vertikale Optimierung von Abteilungen oder Funktionen stark. Sie hindern eine horizontale Optimierung. Prozesse bestehen hier aus Aktivitäten, welche über unterschiedliche Zellen der Funktionen laufen. Diese unterbrechen damit im Ablauf und machen diesen unübersichtlich. Diese Verhaltensweise gründet aus dem Taylorschen Ansatz zur Arbeitsteilung aus der Zeit um 1900. Arbeitsabläufe wurden damals in kleine Schritte aufgeteilt. Dispositive Arbeitspakete wie Planen und Steuern sowie Kontrollieren wurden ausgelagert und Fachkräften zugeordnet. Ungelernte Arbeitskräfte konnten damit schnell in Prozesse eingestellt werden. Dieses Prinzip ist heute noch in Grundsätzen anzutreffen, obwohl es die Abläufe behindert.

Unternehmen, welche unter dem Druck des Marktes und der Konkurrenz heute kundenorientiert handeln möchten, müssen sich prozessoptimiert aufstellen, dabei innere Abteilungsgrenzen überwinden und die bisher etablierten inneren Strukturen z.T. drastisch ändern. Dies führt zu bisher ungewohnten Betrachtungsweisen und kann sogar zu Umstrukturierungen im Unternehmen und zu neuen Managementtechniken führen.



Dieser Wandel geht einher mit der Wiedereinführung von Teamarbeit und/oder der Übergabe von Verantwortung an die Arbeitsebene. Die zwangsläufigen Vorteile, welche kleine Unternehmen hier haben, zwingen die großen Konzerne zum Umdenken.



3 Rolle der Funktion im Unternehmen

Unternehmen sind heute meist funktional aufgebaut. Unternehmen sind organisiert, um in Funktionen zu arbeiten und um Funktionen zu optimieren. Die Arbeit der Funktionen ist in Funktionsbeschreibungen exakt dargelegt. Die Arbeitsanforderungen und -vorgänge sind in den Arbeitsplatzbeschreibungen zu jeder Tätigkeit in der Funktion genau erläutert. Die Organisation ist transparent. Jeder Beteiligte findet sich in genau beschriebener absoluter und relativer Position wieder. Die Berichtslinien sind klar und eindeutig. Jeder hat nur einen direkten Chef. Die Arbeitsstrukturen sind einfach. Die Kosten einer Funktion können sehr leicht aus Kostenstellen abgelesen werden.

Funktionen sind wichtig als Basis des Expertenwissens und der Know-hows, als Kompetenzzentrum sowie als Ressource. Sie stellen die Expertise dar, fördern diese und entwickeln sie weiter.

In funktional orientierten Unternehmen ist jeder in Arbeitsvorgänge eingebunden. Diese Vorgänge sind als Geschäftsprozesse funktionsübergreifend. Es ist schwierig, Verantwortung eindeutig zuzuordnen. Im Falle des Misserfolgs ist keiner verantwortlich, da immer mehrere Abteilungen – wenn auch in unterschiedlichem Maß - zusammen agieren und voneinander abhängig sind.

Diese Fokussierung auf die Funktionen kann dazu führen, dass Prozesse fragmentiert sind und für Mitarbeiter unsichtbar. Prozessmanagement findet nicht statt. Die Prozessqualität ist nicht sichtbar und nicht messbar. Anreizsysteme für Mitarbeiter sind ebenfalls funktionsorientiert und damit im Sinne von Prozessmanagement kontraproduktiv. Die funktionale Ausrichtung führt zu strenger Trennung von Planen, Steuern und Regeln und Kontrollieren einerseits sowie Durchführen andererseits. Weitere Folgen sind unintelligente Prozesse (nicht lernfähig) und Aufblä-

hung der Hierarchie, da immer mehr kontrolliert werden muss. Weiterhin erzeugt dies Demotivierung auf Durchführungsebene.

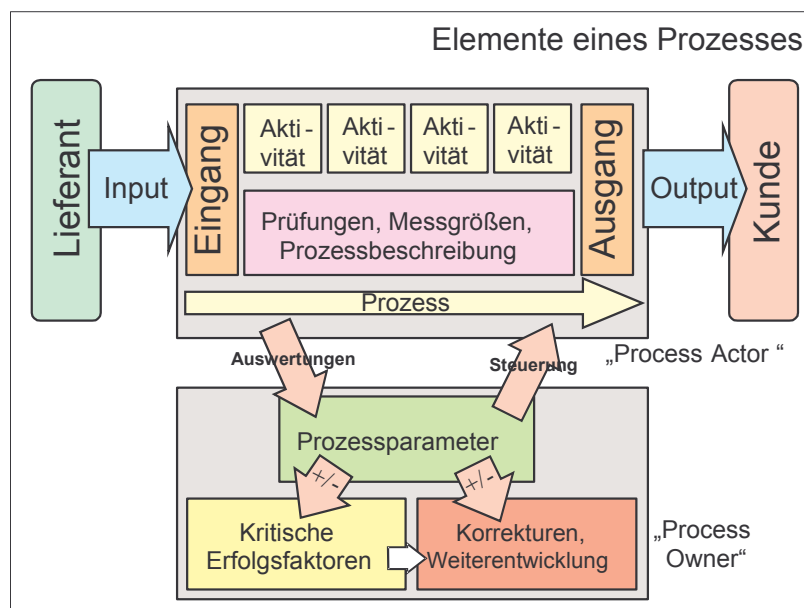
Je größer ein Unternehmen ist, desto mehr ist es - falls traditionell aufgebaut - funktional gegliedert. Desto schwieriger ist die Prozessgestaltung.

4 Der Geschäftsprozess im Unternehmen

Das Wort bzw. der Wortstamm des Begriffs „Prozess“ stammt aus dem Lateinischen von „procedere = vorangehen, vorgehen“. Aufbauend auf diesem Wortstamm haben sich die unterschiedlichen Bedeutungen und Definitionen von Prozessen, je nach spezifischer Sichtweise und Anwendungszweck, entwickelt.

Eine mögliche Prozessdefinition – hier nach Porter - lautet:

"Jedes Unternehmen ist eine **Ansammlung von Tätigkeiten**, durch die sein Produkt entworfen, hergestellt, vertrieben, ausgeliefert und unterstützt wird. Alle diese Tätigkeiten lassen sich in einer Wertkette darstellen. Jede Wertaktivität setzt... jeweils gekaufte Inputs, menschliche Ressourcen sowie Technologien in irgendeiner Form ein."



Prozesse bestehen aus Aktivitäten, die für sich gesehen jeweils auch eigene Prozesse sein können, die Ausbildung einer Prozesshierarchie ist möglich. Die Leistung des Prozesses für den Kunden ist der erwirtschaftete Output aufbauend auf dem Input, für den es einen Lieferanten geben muss. Quantifizierung und Qualifizierung von Input und Output sollte jeweils an Ein- und Ausgang vorgenommen werden. Der Prozess muss beschrieben sein.

Die Prozessbeteiligten (Process Actors) führen den Prozess durch und können die eigene Prozessleistung anhand von Messgrößen (KPI Key Performance Indicators) messen, ggf. sind Prüfungen (z.B. Qualität der Prozessleistung) notwendig.

Die Prozessverantwortlichen (Process Owner) betreuen die Prozessbeteiligten (Process Actors). Sie haben den Prozess entworfen und beschrieben sowie die Messgrößen festgelegt. Sie nutzen Auswertungen zum Abgleich der Prozessleistung mit den Prozessparametern und greifen steuernd ein, falls die Prozessleistung die vorgegebenen Grenzwerte verlässt. Kritische Erfolgsfaktoren sagen aus, wozu es diesen Prozess gibt und was das Unternehmen damit erreichen möchte. Prozessoptimierung und –weiterentwicklung baut auf den kritischen Erfolgsfaktoren auf.

Die Kosten von Prozessen können in heutigen Unternehmen normalerweise nicht angegeben werden. Der ökonomische Effekt eines Prozesses ist nicht sichtbar. Änderungen können somit nur schwer begründet werden. Der Kostennutzen ist nicht einfach ermittelbar. Auf die Prozesskostenrechnung als Möglichkeit der Kostenermittlung und -verfolgung in Prozessen wird in einem späteren Kapitel detailliert eingegangen.

Der Kunde bekommt die bestellten Leistungen – Güter oder Dienstleistungen – als Ergebnis der Geschäftsprozesse. Zur Steigerung der Kundenzufriedenheit müssen die Prozesse betrachtet werden. In den Prozessen sind die einzelnen Funktionen des Unternehmens als Leistungsbereiche eingebunden, diese müssen auf den Prozess ausgerichtet werden. Alleinige Optimierung von Funktionen führt nicht zum Ziel.

Unternehmen sind aufgrund ihrer streng funktionalen Orientierung normalerweise nicht organisiert, um Prozesse auf einfache Weise zu optimieren. Der kritische Pfad enthält viele beteiligte Funktionen, welche um gleiche Ressourcen konkurrieren und im internen Wettbewerb stehen.

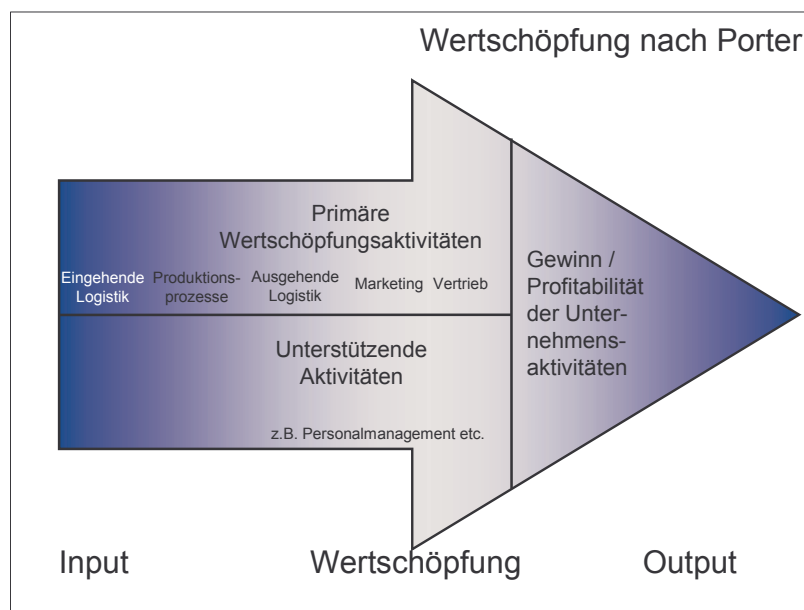
5 Wertschöpfung

Die Wertschöpfung in Prozessen kann in Anlehnung an die Volkswirtschaftslehre als erzeugter Wert als Differenz zwischen Output und Input abgeleitet werden. In der modernen Theorie steht der subjektive Gebrauchswert der Ware im Mittelpunkt. Dieser subjektive Wert zielt auf die Bedeutung des Gutes für die Bedürfnisbefriedigung des Nutzenden. Somit ist die Wertschöpfung immer am Kunden ausgerichtet. Wertsteigerungsmanagement ist die Maximierung der Rückflüsse des Kapitals und der Ressourcen bei möglichst geringem Ressourceneinsatz. In verschiedenen Unternehmen werden zwar unterschiedliche Waren erzeugt oder unterschiedliche Dienstleistungen erbracht, die grundlegenden Prozesse (z. B. Auftragsannahme, Rechnungsstellung) sind jedoch identisch bzw. mindestens stark ähnlich.

Den betrieblichen Prozessen eines jeden Unternehmens liegt ein System zugrunde, das gleichsam als Rückgrat fungiert. Was braucht beispielsweise ein Haushaltsgerätehersteller, um eine Bestellung anzunehmen, die Bestellung zu bearbeiten, das Gerät herzustellen, es auszuliefern und die Rechnung zu stellen? Welche Schritte muss eine Bank vollziehen, wenn sie Transaktionen abwickelt, Filialen koordiniert und Kreditentscheidungen rechtzeitig und korrekt trifft? Wie konstruiert ein Automobilhersteller ein neues Fahrzeug, das aus Tausenden von Bauteilen besteht, wie handhabt er den täglichen Strom von Bestellungen und Lieferungen mit Lieferanten und Montagewerken? Jede Geschäftstätigkeit sieht anders aus, doch eines haben alle gemein-

sam: alle sind Systeme, die ihren Kunden Wert liefern - "Wertschöpfungssysteme". Innerhalb der Wertschöpfungssysteme werden Produkte und Leistungen in Wertschöpfungsketten erzeugt. Grundlage der Wertschöpfungskette ist, auf welchem Weg und mit welchen Aktivitäten ein Produkt erzeugt wird.

Ein Unternehmen wird dabei als Ansammlung von Tätigkeiten gesehen. Alle zusammen, vom Produktdesign über die Herstellung und den Vertrieb stellen in ihrer Summe die Wertkette des Unternehmens dar. Nach außen hin ist diese Unternehmenswertkette eingebunden in die Wertketten von Lieferanten, Vertriebskanälen und Kunden.



Unterschieden wird in primäre und unterstützende Aktivitäten in den Prozessen, in welchen die Wertschöpfung erfolgt.

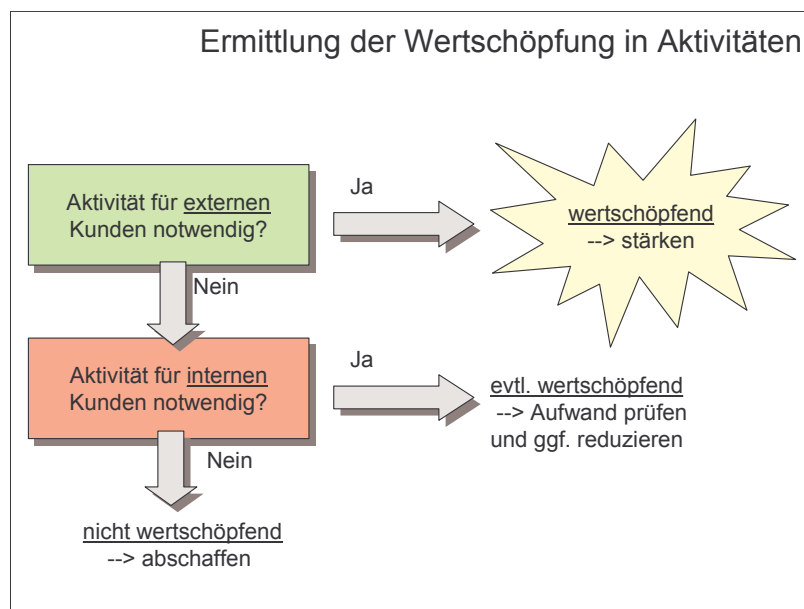
Primäre oder unmittelbare wertschöpfende Aktivitäten befassen sich mit der physischen Herstellung eines Produkts oder der Erbringung einer Leistung und dem Verkauf bzw. der Distribution an den Kunden. Ebenso ist der Kundendienst inbegriffen.

Unterstützende Aktivitäten befassen sich nicht direkt mit der Herstellung des Produkts oder der Dienstleistung. Die Aufgabe dieser sekundären Aktivitäten ist es, die primären Aktivitäten aufrechtzuerhalten. Unterstützende Aktivitäten sind deshalb mittelbar wertschöpfend. Beispiele: Allgemeine Beschaffungs-, Konstruktions-, Arbeitsvorbereitungs-, Produktionsplanungs- und -steuerungs- sowie Entwicklungsaktivitäten.

Nichtwertschöpfende Aktivitäten sind möglicherweise zur Aufrechterhaltung des Betriebsgeschehens notwendig, haben jedoch keinen direkten Produkt- und Kundenbezug. Sie haben keinen erkennbaren Nutzen für den Kunden. Dies umfasst alle Aktivitäten der Unternehmensinfrastruktur sowie Lagerung, Vorbereitung, Liegen, Warten, Transport, Kontrolle, Inspektion. Letztere müssen soweit wie möglich reduziert werden, da sie ausschließlich kosten-treibend wirken und die Befriedigung der Kundenbedürfnisse hemmen.

Der Kunde honoriert nur die direkt wertschöpfenden Anteile an einem Produktrealisierungsprozess. Die nichtwertschöpfenden Anteile werden sogar als negativ gesehen (Zeitverzögerung, Rückfragen, Belästigungen). Diese Sicht kann für Prozesskunden und Systemkunden durchaus unterschiedlich sein.

Die hier getroffene Einteilung in mittelbar und nicht wertschöpfende Aktivitäten ist sehr krass und nicht immer eindeutig. Zur Beurteilung des Kundennutzens einer Aktivität eignet sich deshalb die Analyse des Wertschöpfungspotenzials einer Aktivität im Prozess unter Betrachtung des Kundennutzens. Unterschieden wird dabei zwischen externen Kunden (=Geldquelle) und internem Kunden (=Kostenfaktor) für das Unternehmen. Dazu muss natürlich der Prozess bekannt sein, es müssen alle Aktivitäten ermittelt und die Kunden (intern/extern) für jede Aktivität klar identifiziert sein.



6 Identifizieren und Gestalten von Kernprozessen

Die Einteilung und Bewertung von Aktivitäten nach dem Grad ihrer Wertschöpfung kann analog auf ganze Prozesse angewandt werden. Primäre Geschäftsprozesse befassen sich mit der physischen Herstellung eines Produkts und/oder mit der Erbringung einer Dienstleistung, dem Verkauf derselben und der Überbringung an den Kunden sowie mit dem Kundendienst (COF Customer Order Fulfillment, Kundenauftragsabwicklung bzw. Customer Service). Entwickelt das Unternehmen neue Produkte für den Kunden, ist dieser Prozess ebenfalls primär (NPI New Product Introduction). Diese primären Prozesse sind wertschöpfend und haben direkten Bezug zum Produkt bzw. zur Dienstleistung. Vereinfacht gesagt, sind primäre Prozesse diejenigen, für welche der Kunde bereit ist zu bezahlen.

Mittelbare bzw. unterstützende Geschäftsprozesse halten die primären Prozesse aufrecht. Beispiele sind Unternehmensinfrastruktur, Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und

evtl. Beschaffung. Diese besitzen keinen direkten Bezug zum Produkt.

Auch bei Prozessen ist die Trennung zwischen primären und mittelbar wertschöpfenden Prozessen nicht immer eindeutig zu treffen. So kann die Beschaffung bei einem Unternehmen, bei welchem die Technologie zur Bearbeitung von Rohstoffen im Vordergrund steht, ein unterstützender Prozess. Für ein Handelsunternehmen, welches keinen eigenen Herstellungs- oder Transformationsprozess besitzt, ist die Beschaffung dagegen eine primäre Aktivität.

Da primäre Prozesse direkte Wertschöpfung erzeugen, müssen sie im Interesse einer Erlösmaximierung gestärkt werden. Die Leistungsfähigkeit dieser Prozesse muss optimiert werden, ohne den Aufwand für die Durchführung und die Erbringung eines mit dem Kunden vereinbarten Servicelevels über das notwendige Maß hinaus zu übertreiben. Diese Prozesse sind die Kernprozesse des Unternehmens. Jedes Unternehmen muss diese Kernprozesse so entwickeln, dass es seine wettbewerbsentscheidenden Kompetenzen in der Prozessleistung voll ausspielen kann.

Merkmale von Kernprozessen sind wahrnehmbarer Kundennutzen, spezifische Ausbildung für das Unternehmen, Nicht-Imitierbarkeit durch andere Unternehmen und Nicht-Substituierbarkeit durch andere Problemlösungen. Kernprozesse dürfen auf keinen Fall ausgelagert werden.

Den mittelbar wertschöpfenden Prozessen kommt die Rolle der Supportprozesse zu. Supportprozesse sollten deutlich von den Kernprozessen abgespalten werden. Dies ermöglicht eine insgesamt schlankere und übersichtlichere Prozessstruktur. Auch können die Supportprozesse so einfacher einem Benchmarking unterzogen werden, um die Grundlage für ein mögliches Outsourcing zu schaffen.

Vor allem wird durch diese Trennung sichergestellt, dass sich das Unternehmen auf seine wichtigen Prozesse, nämlich die Kernprozesse, konzentrieren kann.

7 Zusammenfassung

Da die Leistungserbringung für einen Kunden in funktionsübergreifenden Prozessen erfolgt, ist zur Optimierung der Unternehmensleistung die Ausrichtung auf die Geschäftsprozesse notwendig. Diese sind zu identifizieren, messbar zu machen und hinsichtlich ihres Wertschöpfungspotenzials zu optimieren. Kernprozesse sind zu identifizieren und zu stärken. Der Aufwand für Supportprozesse ist auf ein Minimum zu reduzieren.

8 Literaturverzeichnis

	Autor	Titel
[1]	Copeland, T; Koller, T.;	Unternehmenswert

	Autor	Titel
	Murrin, J. (McKinsey & Company, Inc.)	- Methoden und Strategien für eine wertorientierte Unternehmensführung Campus Verlag 1993
[2]	Gomez, P.	Wertmanagement - Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel ECON Verlag 1993
[3]	Gomez, P.	Ganzheitliches Wertmanagement - Von der Vision zur Prozessorientierung IO Management Zeitschrift Nr. 3 1998 Seite 62 –65
[4]	Porter, M.	Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Campus Fachbuch, 1999