

Roman Stöger

# Prozessmanagement

Kundennutzen, Produktivität, Agilität

4. Auflage

MIT EINEM  
**VORWORT**  
VON  
**FREDMUND  
MALIK**

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Roman Stöger

# Prozessmanagement

Kundennutzen, Produktivität, Agilität

**4., überarbeitete Auflage**

2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart





Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3989-3      Bestell-Nr. 20542-0002  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3990-9      Bestell-Nr. 20542-0151  
**ePub:** ISBN 978-3-7910-4191-9      Bestell-Nr. 20542-0100

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Satz: Olaf Mangold Text&Typo, Stuttgart

Printed in Germany

Januar 2018

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

## Ihr Online-Material zum Buch

Als kostenloses Zusatzmaterial finden Buchkäufer im Online-Bereich zum Download:  
→ Worddateien der Werkzeuge zu allen Beispielen im Buch.

## So funktioniert Ihr Zugang

1. Sie gehen auf das Portal [sp-mybook.de](http://sp-mybook.de) und geben den Buchcode ein, um auf die Internetseite zum Buch zu gelangen.
2. Wählen Sie im Online-Bereich das gewünschte Material aus.
3. Alternativ scannen Sie die QR-Codes mit Ihrem Smartphone oder Tablet, um die gewünschten Daten direkt abzurufen.



**SP myBook:**  
[www.sp-mybook.de](http://www.sp-mybook.de)  
Buchode: 3989-proze



## Prozessmanagement als solides Handwerk

*Prof. Dr. Fredmund Malik*

Nach den Modewellen des Neuen Marktes, des Shareholder Value und der uneingelösten Visionen kommen viele Organisationen heute wieder auf den Kern solider Unternehmensführung zurück: Es geht um den Kunden, um die Marktleistungen, um Produktivität, vor allem aber um Professionalität im Management. Im Zentrum steht nicht das kurzfristige Optimieren finanzwirtschaftlicher Größen, sondern die langfristige Lebensfähigkeit einer Organisation. Diese Lebensfähigkeit entsteht nicht in der Bilanz, sondern am Markt, durch das Geschäft und die Art und Weise, wie eine Organisation nach innen und nach außen strukturiert ist. Die richtige Strategie ist das eine, das andere die Professionalität bei der Umsetzung. Damit sind wir bei den Prozessen.

Es sind vor allem vier Herausforderungen, bei denen Prozesse einen entscheidenden Beitrag leisten. Zum Ersten geht es um die Stärkung bzw. den Ausbau der Marktstellung. Marktanteile und Kundennutzen sind Orientierungsgrößen, die höchste Aufmerksamkeit des Managements benötigen. Prozesse stellen sicher, dass der Kundenfokus bei allen Aktivitäten gewährleistet wird – sowohl bei internen wie auch bei externen Kunden. Das gilt für die Leistungserstellung genauso wie für die Personalentwicklung, für den Vertrieb genauso wie für die Datenverarbeitung. Zweitens ist die Innovationsfähigkeit heute wichtiger denn je. Erst und nur dann, wenn ein Kunde bereit ist, für etwas Neues eine Rechnung zu bezahlen, sprechen wir von Innovation. Die Entwicklungs- und Innovationsprozesse sind hier von besonderer Bedeutung. Sie müssen dafür sorgen, dass der Marktfokus möglichst frühzeitig ins Unternehmen kommt und die Umsetzungskraft für Neues vorhanden ist. Drittens sind die Produktivitäten zu nennen – und zwar diejenigen des Geldes, der Arbeit, des Wissens und der Zeit. Auch wenn es marktseitig keine Quantensprünge geben sollte, bezüglich der Produktivitäten sind fast immer Potenziale zu heben. Gut geführte Prozesse sind praktisch die einzige Möglichkeit, die für eine permanente Überprüfung und Verbesserung der Produktivitäten sorgt. Viertens muss eine Organisation attraktiv für gute Leute sein. Der Beitrag der Prozesse hierfür liegt darin, dass Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten klar sind, dass über Resultate für Kunden und nicht über Hierarchien geredet wird. Konsequentes Prozessmanagement sorgt dafür, dass Leistung im Zentrum steht. Eine bessere Voraussetzung gibt es nicht, um gute Mitarbeiter und gute Führungskräfte zu binden.

Nur bei wenigen Managementthemen kann in so kurzer Zeit so viel erreicht werden wie bei den Prozessen. Immer wieder werde ich von Führungskräften auf revolutionäre Ideen, den »großen Wurf« und die überragende Strategie angesprochen. Es gibt so etwas, aber es ist selten und darauf zu warten ist gefährlich. Genau umgekehrt verhält es sich bei den Prozessen. Die Risiken sind in der Regel gering, die Erfolgswahrscheinlichkeiten dagegen durchweg hoch. Der Hebel über Prozessmanagement ist außerordentlich wirksam –

etwa durch Verbesserung der Abläufe, prozessgetriebene Organisationsgestaltung oder Produktivitätssteigerung. Darin zeigt sich Professionalität des Managements und nicht im Herumreden über Synergien, Visionen oder Kultur.

In diesem Buch geht es um das Handwerk für solide Prozessarbeit. Es wendet sich an alle Führungskräfte und Mitarbeiter, die für Prozesse verantwortlich sind und ihre Organisation weiterbringen wollen. Erfassung, Gestaltung und Umsetzung von Prozessen sind die zentralen inhaltlichen Themen. Das Buch ist klar strukturiert und verwendet in jedem Abschnitt Anleitungen zur Umsetzung und viele Praxisbeispiele aus den unterschiedlichsten Branchen. Damit geht das Buch konsequent den Schritt vom Wissen zum Nutzen. Der Fokus liegt auf dem Thema Management. Wirksame Prozesse sind richtig und gut geführte Prozesse.

Prozessmanagement ist weder Wissenschaft noch Kunst. Es braucht in den meisten Fällen keine schweren IT-Geschütze, hochakademische Diskussionszirkel oder esoterische Inspiration zur Gestaltung und Umsetzung von Prozessen. Geschäftserfahrung, Bereitschaft zur kritischen Auseinandersetzung und eine klare Vorgehensmethodik stellen wirksames Prozessmanagement sicher. Die Anleitung findet sich in diesem Buch.

Wie schon in seinen Büchern zu Projektmanagement, Innovation oder Strategie ist es dem Autor einmal mehr gelungen, das wirklich Wesentliche eines Kernthemas richtigen Managements zu erfassen und zu formulieren. Das Buch ist nicht nur sachlich exzellent, sondern es ist auch ein Lesegenuss – klar, präzise und direkt.

## Vorwort des Autors zur vierten Auflage

*Prof. Dr. Roman Stöger*

Wir leben in einer ökonomisch turbulenten und spannenden Zeit: Digitalisierung aller Lebensbereiche, Neuformierung von Märkten bzw. Branchen, Entstehung neuer Geschäftsmodelle usw. Viele Unternehmen haben diese Herausforderungen angenommen, notwendige Veränderungen eingeleitet und ihre strategische Ausrichtung neu justiert. Damit das gelingt, muss der Umsetzungsapparat funktionieren. Ein wesentlicher Stellhebel sind die Prozesse: als Voraussetzung für Kundennutzen, Innovation, Produktivität und damit Wettbewerbsfähigkeit.

In der vierten Auflage des Buches werden zahlreiche Veränderungen vorgenommen: neue Kapitel, beispielsweise zur Transformation oder Digitalisierung, neue Werkzeuge und generell die Überarbeitung aller Inhalte. Grundlogik, Praxisbezug, Umsetzungsorientierung und Managementansatz sind aber unverändert geblieben.

Kompetentes Prozessmanagement ist der Transformationsriemen, damit Strategien umgesetzt und Menschen wirksam werden können. Ideen, Konzepte, PowerPoint, Personalentwicklung, Systeme oder Motivationsinitiativen bleiben unwirksam, wenn die Prozesse nicht professionell gestaltet sind. Ein Unternehmen kann nur dann leistungsfähig sein, wenn das »Betriebssystem« funktioniert – und das sind eingespielte Prozesse. Jede Führungskraft muss dieses Handwerk beherrschen, unabhängig von Branche, Unternehmensgröße oder Fachkompetenz. Prozessmanagement bedeutet Wirksamkeit und Resultate. Dafür ist dieses Buch geschrieben.



## Inhaltsverzeichnis

Prozessmanagement als solides Handwerk .....	VII
Vorwort des Autors zur vierten Auflage .....	IX
Verzeichnis der Werkzeuge .....	XV
Verzeichnis der Beispiele .....	XVII
Verzeichnis der Abkürzungen .....	XIX
Angaben zum Autor .....	XXIII
<b>1 Grundlagen und Grundverständnis im Prozessmanagement .....</b>	<b>1</b>
1.1 Prozessmanagement als unternehmerisches Kernthema .....	1
1.1.1 Bezugsthemen des Prozessmanagements .....	2
1.1.2 Orientierungspunkte für Prozessmanagement .....	3
1.1.3 Prozessarten .....	11
1.2 Missverständnisse im Prozessmanagement .....	12
1.3 Vier Zielfelder im Prozessmanagement .....	19
1.4 Das Modell und die Phasen im Prozessmanagement .....	22
1.4.1 Das grundlegende Modell .....	22
1.4.2 Werkzeuge im Prozessmanagement .....	24
<b>2 Transformation und Leitplanken für das Prozessmanagement .....</b>	<b>27</b>
2.1 Veränderungen als Treiber im Prozessmanagement .....	27
2.1.1 Change im Prozessmanagement .....	28
2.1.2 »Alte Welt« und »Neue Welt« im Prozessmanagement .....	32
2.2 Prozesse im Lebenszyklus von Märkten .....	32
2.3 Prozesse im Lebenszyklus von Organisationen .....	38
2.3.1 Die personale Organisation .....	38
2.3.2 Die funktionale Organisation .....	39
2.3.3 Die Matrixorganisation .....	39
2.3.4 Die Organisation ergebnisverantwortlicher Einheiten .....	40
2.4 Leitplanken für das Prozessmanagement .....	45
2.4.1 Prozessleitplanken .....	45
2.4.2 Strategieleitplanken .....	48
<b>3 Kundennutzen und Wertschöpfung als Prozessvorgaben .....</b>	<b>53</b>
3.1 Kundennutzen als Kompass für Prozesse .....	53
3.1.1 Die Erhebung des Kundennutzens .....	54
3.1.2 Das Qualitätscockpit .....	58
3.1.3 Das Strategiecockpit .....	61

3.2	Wertschöpfungskette und Prozesslandkarte .....	64
3.2.1	Wertschöpfungskette als Prozesslandkarte .....	64
3.2.2	Gestaltung der Wertschöpfungskette bzw. Prozesslandkarte ..	68
3.3	Prozess-Qualitätsmatrix und Kundenbindungscockpit .....	72
3.3.1	Prozess-Qualitätsmatrix .....	72
3.3.2	Kundenbindungscockpit .....	76
3.4	Schnittstellen- und Funktionenanalyse .....	80
3.4.1	Schnittstellenanalyse .....	80
3.4.2	Funktionenanalyse .....	84
<b>4</b>	<b>Darstellung und Analyse von Prozessen .....</b>	<b>89</b>
4.1	Modellierung und Darstellung von Prozessen .....	89
4.1.1	Ergebnisgesteuerte Prozesskette .....	90
4.1.2	Stellengesteuerte Prozesskette .....	94
4.1.3	Arbeits- und Verfahrensanweisung .....	97
4.2	Messen und Beurteilen der Prozessleistung .....	97
4.2.1	Qualitätsmessung .....	98
4.2.2	Fehlerbaum .....	102
4.3	Prozessbenchmarking zur Leistungssteigerung .....	105
4.3.1	Benchmarking-Ziele und -Partner .....	105
4.3.2	Benchmarking-Prozess .....	106
4.4	Zusammenfassung einer Prozessanalyse .....	109
4.4.1	Das »magische Dreieck«: Qualität – Zeit – Kosten .....	109
4.4.2	Prozess-SWOT .....	113
<b>5</b>	<b>Gestaltung und Digitalisierung von Prozessen .....</b>	<b>119</b>
5.1	Prozessneugestaltung und Business Process Reengineering (BPR) .....	119
5.1.1	Den kompletten Prozess streichen .....	120
5.1.2	Teilschritte in einem Prozess streichen .....	120
5.1.3	Prozessschritte parallelisieren oder zusammenlegen .....	121
5.1.4	Prozesse durch Triage unterschiedlich behandeln .....	121
5.1.5	Prozesse hinzufügen .....	122
5.2	Prozessoptimierung zur Steigerung von Qualität und Produktivität .....	126
5.2.1	Moments of Truth .....	127
5.2.2	Verkürzung der Durchlaufzeiten .....	130
5.3	Digitalisierung und Prozessmanagement .....	133
5.3.1	Digitalisierungscockpit der Prozesse .....	134
5.3.2	Digitales Prozess-Programm .....	138
5.3.3	Kernthemen der IT für das Prozessmanagement .....	141
5.4	KVP und umfassende Prozessphilosophien .....	143
5.4.1	KVP Kontinuierlicher Verbesserungsprozess .....	143
5.4.2	Umfassende Prozessphilosophien .....	149

<b>6</b>	<b>Organisation und Produktivitätssteigerung durch Prozesse</b>	<b>155</b>
6.1	Ausgestaltung der Prozessorganisation	155
6.1.1	Grundlagen der Prozessorganisation	156
6.1.2	Funktionendiagramm und Stellenbeschreibung	159
6.1.3	Gremiengestaltung und Sitzungsmanagement	166
6.2	Schnittstellenvereinbarung, Prozessauftrag, Funktionalstrategie	170
6.2.1	Schnittstellenvereinbarung	170
6.2.2	Prozessauftrag	174
6.2.3	Funktionalstrategie	177
6.3	Erfahrungskurve und Prozesskostenrechnung	185
6.3.1	Erfahrungskurve	185
6.3.2	Prozesskostenrechnung	189
6.4	Produktivitätsverbesserung durch Prozesse	192
6.4.1	Kostentreiber-Management	192
6.4.2	Systematische Müllabfuhr	197
<b>7</b>	<b>Führung und Umsetzung von Prozessen</b>	<b>201</b>
7.1	Führungsaufgaben im Prozessmanagement	201
7.1.1	Für Ziele in den Prozessen sorgen	202
7.1.2	Prozesse organisieren	202
7.1.3	Die Prozessmitarbeiter entwickeln	203
7.1.4	Prozessrelevante Entscheidungen treffen	203
7.1.5	Prozesse kontrollieren und beurteilen	203
7.1.6	Für eine solide Arbeitsmethodik sorgen	204
7.2	Umsetzungs- und Veränderungsmanagement in Prozessen	208
7.2.1	Veränderungstreiber	208
7.2.2	Change-Auftrag	212
7.2.3	Kommunikationsmatrix	215
7.3	Prozesscontrolling und Risikomanagement	218
7.3.1	Prozesscontrolling	218
7.3.2	Risikomanagement	221
7.4	Abschluss und Anfang: Systemorientiertes Prozessmanagement	225
	Kennzahlen für das Prozessmanagement	231
	Glossar	237
	Literaturverzeichnis	255
	Stichwortverzeichnis	261

