



1 Die Bedeutung von Prozessen für ein Unternehmen

In diesem Kapitel...

- Das Wesen von Prozessen
- Was Kaffeetrinken mit Prozessen zu tun hat

Vielleicht gehören Sie zu der Lesergruppe, die das vorliegende Buch liest, um Prozessmanagement im eigenen Unternehmen auf- und umzusetzen. Dann werden Sie bereits im Vorfeld erkannt haben, dass Prozessmanagement für Ihr Unternehmen sinnvoll und nützlich ist. Und wenn das noch nicht der Fall ist, dann werden Sie im nächsten Kapitel ausreichend Informationen dazu erhalten. Oder vielleicht müssen Sie sich für eine Veranstaltung an einer Hochschule oder Universität über Prozessmanagement informieren.

Können Sie aber dennoch schon definieren, was ein Prozess ist? Um eine notwendige Basis für die nachfolgenden Kapitel zu legen, werden wir uns zunächst mit dem *Begriff Prozess* beschäftigen. Das heißt konkret: Wir klären, was unter einem Prozess zu verstehen ist und welches die *Eigenschaften von Prozessen* sind. Anschließend beschäftigen wir uns mit der essenziellen Frage, was Kaffeetrinken mit effektiven (und effizienten) Prozessen zu tun hat.

Das Wesen von Prozessen

Definitionen des Begriffs „Prozess“

Um die Frage nach dem Wesen von Prozessen zu beantworten, werden wir zunächst einige **Definitionen** betrachten, um daraus im nachfolgenden Abschnitt eine für uns relevante inhaltliche Abgrenzung des Prozessbegriffs abzuleiten. Sehen wir uns also zunächst die in Tabelle 1.1 aufgeführten Definitionen an.



| Autor(en) (in alphabetischer Reihenfolge) | Definition |
|---|--|
| Becker 2012 | „Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von Aktivitäten, die zur Bearbeitung eines betriebswirtschaftlich relevanten Objekts notwendig sind.“ |
| Gericke et al. 2013 | „Unter einem Prozess (synonym: Geschäftsprozess) wird eine Abfolge von Aktivitäten verstanden, die von Akteuren durchgeführt und zur Erstellung eines definierten Ergebnisses benötigt werden.“ |
| Koch 2015 | „Ein Prozess besteht aus mehreren – in einer bestimmten Ablauffolge auszuführenden Aufgaben, die zielorientiert einen Input in einen mehrwertbehafteten Output umwandeln. Diese Ergebnisse eines Prozesses können anderen Prozessen zur Verfügung gestellt werden oder wiederum Folgeprozesse auslösen.“ |
| Obermeier et al. 2014 | „Ein Prozess beschreibt einen betrieblichen Ablauf, das heißt den Fluss und das Bewegen von Material und Informationen unter Anwendung von Operationen und Entscheidungen. Er beschreibt Reihenfolgen von funktionsübergreifenden Aufgaben mit Anfang und Ende sowie klar definierten Eingaben und Ausgaben. Aus Sicht des Unternehmens soll er einen Mehrwert schaffen.“ |
| Schmelzer und Sesselmann 2013 | „Allgemein wird unter einem Prozess eine Folge von Aktivitäten verstanden, die aus definierten Inputs definierte Outputs erzeugen. [...] Ein Geschäftsprozess besteht aus der funktionsübergreifenden Folge wertschöpfender Aktivitäten, die von Kunden erwartete Leistungen erzeugen und die aus der Geschäftsstrategie und den Geschäftszielen abgeleitete Prozessziele erfüllen.“ |
| Schmidt 2012 | Ein Prozess transformiert Input, häufig über mehrere Stufen, in Output. [...] Ein betriebswirtschaftlicher Prozess bzw. ein Unternehmensprozess repräsentiert die Organisation einer Produktion zur Wertschöpfung mit dem Ziel, durch Einsatz von Input-Faktoren gewünschte Output-Güter zu erzeugen.“ |
| Staud 2006 | „Ein Geschäftsprozess besteht aus einer zusammenhängenden abgeschlossenen Folge von Tätigkeiten, die zur Erfüllung einer betrieblichen Aufgabe notwendig sind. Die Tätigkeiten werden von Aufgabenträgern in organisatorischen Einheiten unter Nutzung der benötigten Produktionsfaktoren geleistet. Unterstützt wird die Abwicklung der Geschäftsprozesse durch das Informations- und Kommunikationssystem IKS des Unternehmens.“ |

Tabelle 1.1 Ausgewählte Definitionen des Begriffs „Prozess“



— Eigenschaften von Prozessen

Lassen Sie uns aus diesen Definitionen *die wichtigsten Eigenschaften von Prozessen* ableiten (siehe auch Abbildung 1.1). Ich werde diese Charakterisierung im anschließenden Abschnitt an einem Alltagsbeispiel illustrieren.

- **Ein Prozess besteht aus einer zusammenhängenden und inhaltlich abgeschlossenen Folge von Aktivitäten.** Das heißt, ein Prozess kann weiter in einzelne, in der Regel einfache Tätigkeiten unterteilt werden. Der Prozess „Ware verpacken“ kann beispielsweise aus den Aktivitäten „Verpackungsmaterial nehmen“, „Ware in die Verpackung legen“, „Verpackung schließen“, „Packstück auf Palette legen“ bestehen.
- **Ein Prozess transformiert einen oder mehrere definierte Inputs in einen oder mehrere definierte Outputs.** Dazu werden in der Regel weitere Ressourcen als Inputs verwendet. Diese Inputs lassen sich als Produktionsfaktoren bezeichnen, die benötigt werden, um den Transformationsprozess durchführen zu können. Im obigen Beispiel „Ware verpacken“ wird die Ware in unverpacktem Zustand bereitgestellt (Input), um durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter in der Packerei (ebenfalls Input) unter Nutzung von Verpackungsmaterial (auch dabei handelt es sich um Input) in einen verpackten Zustand transformiert zu werden (Output).
- **Im Rahmen der Transformation wird ein Mehrwert generiert. (Oder zumindest: Es sollte dieser Mehrwert erzeugt werden).** Das heißt, ein Prozess trägt zur Wertschöpfung bei. Um auf das Beispiel zurückzukommen: Ohne die Verpackung wäre die Auslieferung der Ware zwar möglich, aber schwierig und teuer, weil die Verpackung auch eine Handlingfunktion übernimmt. Vor allem schützt die Verpackung die Ware. Diese beiden Funktionen der Verpackung und damit auch der Verpackungsprozess tragen zu einem Mehrwert bei.
- **Ein Prozess sollte aber nicht nur zur Wertschöpfung beitragen, sondern den Output auch zielorientiert erzeugen.** Ein wesentliches Ziel besteht darin, den Output so herzustellen, wie er vorher – beispielsweise durch den Kunden – definiert wurde. Damit ist die *Effektivität* eines Prozesses angesprochen. Ein anderes Ziel kann sein, den Output mit einem möglichst geringen Ressourcenverbrauch zu erzeugen. In diesem Sinne geht es um die *Effizienz* eines Prozesses. (Ich werde diese beiden wichtigen Begriffe im Laufe des Buchs noch häufiger aufgreifen.) Bei unserem Verpackungsbeispiel ist der Prozess dann *effektiv*, wenn die Ware richtig verpackt ist und das Packstück beispielsweise transport- und umschlagsgerecht

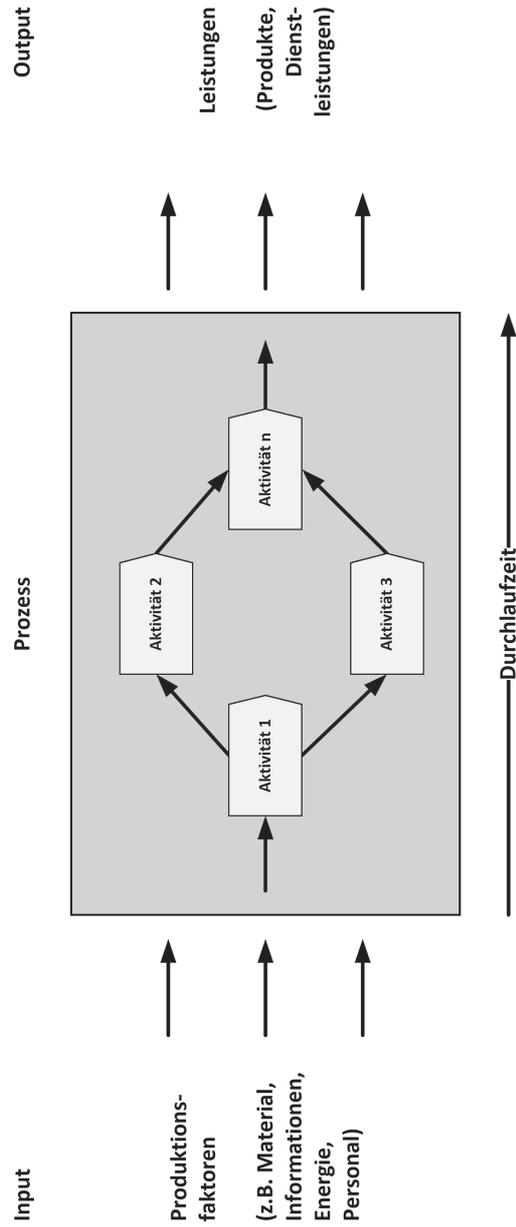


Abbildung 1.1 Grundelemente eines Prozesses



gestaltet ist. Der Prozess ist zum Beispiel dann (kosten-)effizient, wenn möglichst wenig Verpackungsmaterial verwendet – und damit Verschwendung vermieden – wird.

- **Die Folge der Aktivitäten ist funktionsübergreifend.** Das bedeutet, dass ein Prozess gerade nicht an eine einzige betriebliche Funktion gebunden ist, sondern zwei oder mehr Funktionen einbeziehen kann. Abbildung 1.2 verdeutlicht diese wichtige Eigenschaft von Prozessen. In dem einfachen Beispiel von oben findet der Prozess tatsächlich nur in der Verpackungsabteilung und damit in einer einzigen Funktion statt. Wir werden sehen, dass Prozesse allerdings sehr häufig funktionsübergreifend – und damit auch abteilungsübergreifend – gestaltet sind.
- **Auch wenn in der Literatur teilweise die Begriffe Prozess und Geschäftsprozess synonym verwendet werden (und beide in den Definitionen in Tabelle 1.1 genutzt werden), ist es doch sinnvoll, eine Unterscheidung vorzunehmen.** Von einem Geschäftsprozess spricht man demnach, wenn der Prozess auf Basis konkreter Kundenanforderungen eine erwartete oder nachgefragte Leistung für die Kunden und damit die bereits oben erwähnte Wertschöpfung erzeugt. Der Verpackungsprozess in unserem Beispiel ist kein Geschäftsprozess. Er ist aber Teil eines Geschäftsprozesses „Ware an Kunden verkaufen“. Dieser Geschäftsprozess enthält auch die Verpackung und die Auslieferung der gekauften Ware.
- **Bei den angesprochenen Kunden kann es sich um externe, aber auch interne Kunden handeln.** In diesem Fall richtet sich der Prozess an einen internen Kunden, denn bevor ein externer Kunde die Ware erhält, muss sie nach dem Verpacken ausgeliefert werden. Der Auslieferprozess (beziehungsweise der dafür Verantwortliche) ist damit der Kunde des Verpackungsprozesses.

Daraus lässt sich folgende Definition des Prozessbegriffs ableiten, die diesem Buch zugrunde liegt:

Ein Prozess ist die inhaltlich abgeschlossene, zeitliche und sachlogische Folge von (auch funktionsübergreifenden) Aktivitäten, die einen oder mehrere Inputs effektiv und effizient in einen oder mehrere Outputs transformiert und damit aus Kundensicht zu einer Wertschöpfung beiträgt.

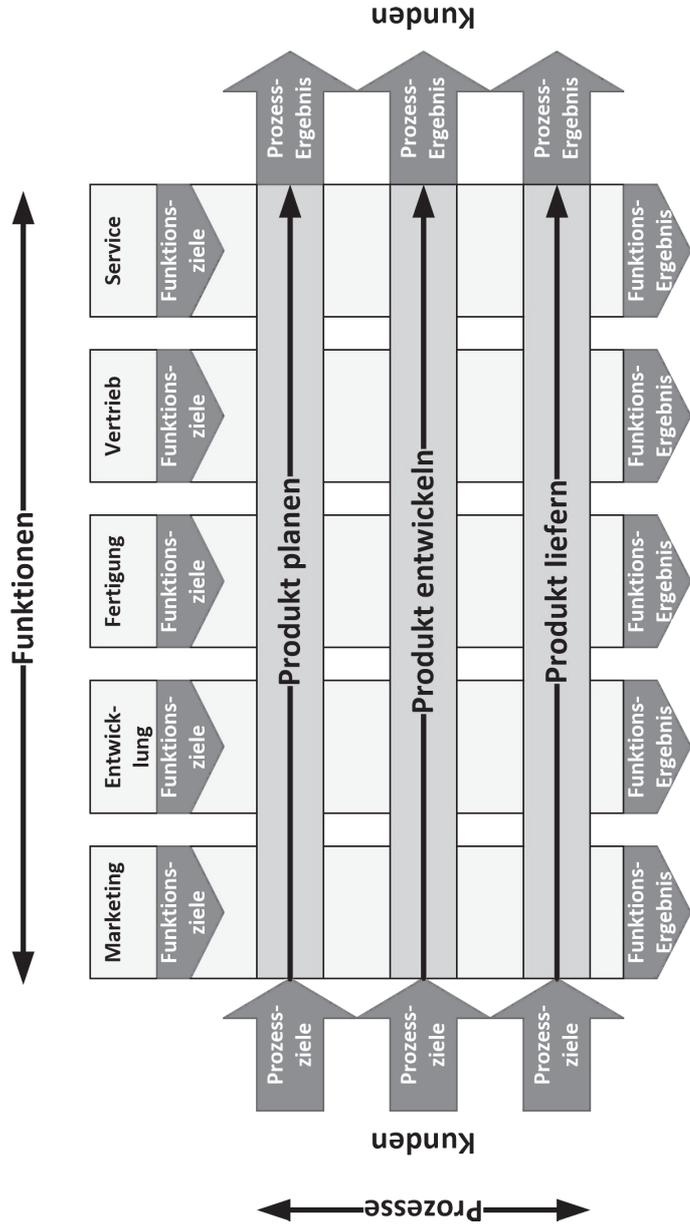


Abbildung 12 Funktionsübergreifende Prozesse (Quelle: Schmelzer und Sesselmann 2013, S. 54)





Was Kaffeetrinken mit Prozessen zu tun hat

Die inhaltliche Abgrenzung des Prozessbegriffs ist notwendig und sinnvoll, damit Sie die weiteren Ausführungen zum Prozessmanagement verstehen. Die Abgrenzung ist aber auch noch etwas abstrakt. Lassen Sie uns daher ein wenig Ausschau halten, wo uns im Alltag Prozesse begegnen.

Ihr Wunsch: Ein Becher Kaffee

Stellen Sie sich vor, Sie sind an einem sonnigen Samstag im Innenstadtbereich einer Großstadt unterwegs, um dort einzukaufen. Nach drei erfolgreichen Stunden (und etlichen besuchten Geschäften) überkommt Sie ein Kaffeedurst. Sie gehen also in den nächstgelegenen Coffee-Shop und möchten einen Kaffee bestellen.

(Ich persönlich gehe viel lieber in ein klassisches Café oder in ein Kaffeehaus. Für unser Thema Prozessmanagement ist aber ein moderner Coffee-Shop ein besseres Beispiel.)

Was passiert aus Ihrer Sicht – also aus der Sicht eines Kunden? Sie betreten den Coffee-Shop, warten vermutlich kurz in der Schlange vor dem Tresen und bestellen dann einen Kaffee. Anschließend gehen Sie an das andere Ende der Theke, warten erneut (hoffentlich nur kurz) und nehmen dann einen Kaffee in Empfang, den Sie, nachdem Sie einen Platz in einem Sessel direkt am Fenster ergattert haben, entspannt trinken.

Ein Geschäftsprozess des Coffee-Shops

Aus Sicht des Coffee-Shop-Betreibers handelt es sich dabei um einen Geschäftsprozess, der zum Beispiel als „Kaffee verkaufen“ bezeichnet werden kann. Zu Beginn steht ein konkreter *Kundenauftrag* (nämlich Ihrer). Dieser Kundenauftrag wird entgegengenommen; ebenso wird sichergestellt, dass Sie bezahlen. Auf der anderen Seite muss der Kaffee zubereitet und anschließend Ihnen (als Kunden) ausgehändigt werden. Oftmals ist für Auftragsannahme und Bezahlung eine andere Person zuständig als für die Zubereitung des Kaffees; damit wird deutlich, dass dieser Geschäftsprozess auch funktionsübergreifend ist.

Im Vergleich zu dem *Input* (u. a. Kaffeepulver, Wasser, Energie, aber auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) unter Berücksichtigung der benötigten



Ressourcen erfolgt aus Ihrer Sicht eine *Wertschöpfung*, für die Sie zu zahlen bereit sind. Für den Coffee-Shop-Betreiber ergibt sich dieser Geschäftsprozess aus der Geschäftsstrategie; außerdem verfolgt er damit konkrete Geschäftsziele. Wenn Sie zufrieden sind, weil Ihnen möglichst ohne lange Wartezeit ein heißer und aromatischer Kaffee ausgehändigt wird, ist der Geschäftsprozess *effektiv*. Ob der Prozess auch *effizient* ist, können wir an dieser Stelle nicht beurteilen; dazu muss der Betreiber des Coffee-Shops die Prozessleistung messen und bewerten. (Wie der Betreiber dies tun kann, wird in Kapitel 6 dargestellt.)

Viele von Ihnen werden den beschriebenen Prozess in dieser oder einer ähnlichen Form kennen – oftmals aufgrund eigener „empirischer Erfahrung“. Da dieser Prozess so bekannt und gleichzeitig überschaubar ist, werden wir ihn als wiederkehrendes Beispiel für das vorliegende Buch nutzen. Viele der nachfolgenden Themen werden anhand des Coffee-Shop-Beispiels verdeutlicht. Damit sollten sich die für Sie neuen Themen schnell und einfach verstehen lassen. Ihre Aufgabe besteht dann darin, die Themen vom Coffee-Shop auf Ihre konkreten Aufgabenstellungen zu transferieren.

AUF EINEN BLICK

- Ein Prozess besteht aus einer zusammenhängenden und inhaltlich abgeschlossenen Folge von Aktivitäten.
- Ein Prozess transformiert einen oder mehrere definierte Inputs in einen oder mehrere definierte Outputs.
- Im Rahmen der Transformation wird ein Mehrwert generiert.
- Ein Prozess erzeugt den Output zielorientiert. Ein Prozess sollte damit sowohl effektiv als auch effizient sein.
- Ein Prozess ist funktionsübergreifend.
- Ein Prozess kann den Output für (unternehmens-)interne oder externe Kunden erzeugen.

— Übungsaufgaben

1. Nennen Sie die wesentlichen Charakteristika eines Prozesses.
2. Denken Sie an unseren Coffee-Shop: Sie haben Ihren Kaffee getrunken und geben die Tasse bei der Geschirrrückgabe ab. Welche Aktivitäten ergeben sich nun für den Betreiber des Coffee-Shops?
3. Wann sind Prozesse effektiv? Wann sind Sie effizient?
4. Wie ist ein Prozess im Allgemeinen aufgebaut?