

Motivation

Aufs Ganze zu gehen lohnt sich erst, wenn wir den Überblick gewonnen haben.

Ernst Ferstl (1955), österreichischer Lehrer, Dichter und Aphoristiker*

Globalisierung, Fusionen, zunehmender Wettbewerbsdruck, steigende Kundenanforderungen, regulatorische Verpflichtungen und kürzer werdende Innovationszyklen prägen das Umfeld der Unternehmen. Nur durch die stetige Optimierung der bestehenden oder Gestaltung neuer adäquater Geschäftsmodelle lässt sich die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens langfristig sichern.

Das Strategische Prozessmanagement ist hierfür ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Es schafft übergeordnete fachliche Strukturen und einen langfristigen Plan zur Weiterentwicklung der Prozesslandschaft des Unternehmens. Geschäftsprozesse werden markt- und wettbewerbsbezogen analysiert, strategische Prozessziele entsprechend der Unternehmensstrategie festgelegt und deren Umsetzung geplant, kontrolliert und gesteuert. So schafft man die Voraussetzungen für den Erfolg des Geschäftsmodells, sichert vorhandene Erfolgspotenziale und baut neue auf.

Ein solches Strategisches Prozessmanagement lässt sich nicht ad hoc realisieren. Ein ganzheitliches und systematisches Vorgehen ist notwendig. In der Literatur findet man diverse Ansätze im Prozessmanagement. Diese sind aber vorwiegend operativ und mit einer starken Detailsicht ausgeprägt. Es gibt kaum Unterstützung, um den Überblick über die für die aktuelle und zukünftige Geschäftsentwicklung wesentlichen Geschäftsprozesse und deren Zusammenspiel zu gewinnen. Dies ist aber die Voraussetzung, um zur richtigen Zeit das Richtige zu tun.

Motiviert durch die Herausforderung, ein einfaches und effektives Instrumentarium für das Strategische Prozessmanagement bereitzustellen, entstand dieses Buch. Es konsolidiert die Erfahrungen vieler Kundenprojekte und die Erkenntnisse aus dem intensiven Austausch mit einer großen Zahl von Experten im Prozessmanagement. Seine Vorgehensweise ist ganzheitlich und systematisch. Es gibt konkrete Hilfestellungen für die Einführung und das Etablieren von Strategischem Prozessmanagement in Ihrem Unternehmen.

Danksagung

Vielen Dank an die Diskussionspartner und Reviewer bei iteratec und anderen Unternehmen für den intensiven Austausch und die vielen Feedbacks. Insbesondere möchten wir uns bei Daniel Goetze, Tobias Dietl, Karsten Voges und weiteren geschätzten Personen, die nicht genannt werden wollen, bedanken.

Bedanken möchten wir uns auch beim Hanser Verlag, insbesondere bei Margarete Metzger für ihr wertvolles Feedback und die vielen wichtigen Hinweise sowie bei Irene Weilhart für die schnelle und sehr gute Unterstützung bei der Gestaltung. Zu guter Letzt vielen Dank an Frank Fischer für die grafische Unterstützung.

Besonderen Dank an unsere Familien, die uns den Rücken freigehalten und uns tatkräftig unterstützt haben.

München, im Dezember 2011

Inge Hanschke und Rainer Lorenz

1

Einleitung

Unternehmen sind heute keine klar umgrenzten Einheiten mehr, die autonom agieren können. Sie befinden sich wie eine Spinne im Zentrum eines Netzes. Zieht man an einzelnen Fäden, durchtrennt diese oder knüpft neue, muss man immer das ganze Netz und seine Funktion im Auge behalten. Andernfalls riskiert man einen Kollaps.

Ähnlich verhält es sich mit der Prozesslandschaft eines Unternehmens. Durch Fusionen, die Aufgliederung in Tochtergesellschaften oder Kooperationen werden die Schnittstellen von Unternehmen mit ihrer Umwelt ständig verändert. Das Netz wird vergrößert, verkleinert oder mit anderen Netzen verknüpft. Die Auslagerung von Prozessen an Shared Service Center, Dienstleister oder Kunden und Lieferanten führt zu weiteren Veränderungen. Die Netzstruktur wird verändert. Was heute noch im eigenen Unternehmen abgewickelt wurde, übernimmt morgen ein Dienstleister. Dabei darf es keine Auswirkungen auf die restlichen Prozesse des Unternehmens geben.

Abbildung 1.1 zeigt die heute in vielen Unternehmen vorherrschende Situation. Geschäftsprozesse werden immer stärker zerlegt und verteilt. Dadurch geht die ganzheitliche Sicht verloren. Das Risiko, wieder zu „Insellösungen“ und „Silodenken“ zurückzukehren, steigt mit der Geschwindigkeit, mit der sich Prozesse und Systeme verändern. Schnell verliert man so den Überblick, wie alles zusammenhängt und wer wofür verantwortlich ist.

Der kontinuierliche Wandel der Prozesslandschaft lässt sich nicht verhindern. Er muss aber aktiv und vorausschauend gestaltet werden. Das ist die Aufgabe des Strategischen Prozessmanagements.

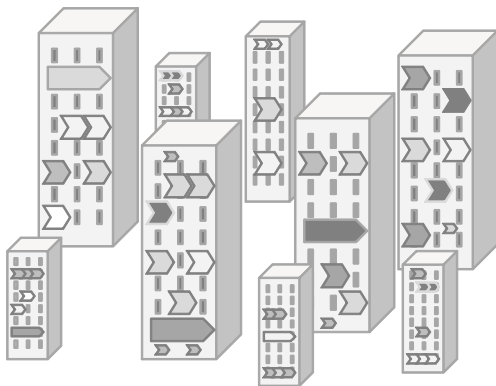


ABBILDUNG 1.1 Aktuelle Situation der Geschäftsprozesse in Unternehmen

Strategisches Prozessmanagement

Das Strategische Prozessmanagement definiert die Geschäftsprozesse des Unternehmens und erzeugt Transparenz über deren Verknüpfung untereinander und mit den Geschäftsprozessen von Geschäftspartnern. Es identifiziert Anforderungen an die Geschäftsprozesse aus der Unternehmensstrategie und dem Geschäftsmodell und schafft einen langfristigen sowie unternehmensweiten Plan zur Weiterentwicklung der Geschäftsprozesse des Unternehmens. Es definiert die dafür erforderlichen Maßnahmen, kontrolliert deren Umsetzung und steuert gegebenenfalls nach, um vorhandenes Erfolgspotenzial zu sichern und neues Erfolgspotenzial aufzubauen.

Wesentlich ist dabei der kontinuierliche Prozess aus den Phasen Plan, Do, Check und Act des PDCA-Zyklus (Abbildung 1.2).

Ausgangspunkt für den Start des Zyklus ist die Unternehmensstrategie. Sie macht Aussagen zum künftigen Geschäftsmodell des Unternehmens und damit zu Kundengruppen, Kernprozessen, Produkten, Dienstleistungen, Vertriebswegen und dem Erlösmodell (siehe [Kag06]). Außerdem definiert sie die Ziele des Unternehmens und die Bereiche, in denen Veränderungen notwendig sind.

In der **Planungsphase** (Plan) des Strategischen Prozessmanagements wird die Unternehmensstrategie analysiert. Die Anforderungen an die Geschäftsprozesse werden identifiziert und die notwendigen Änderungen geplant. Das Strategische Prozessmanagement definiert Maßnahmen und macht Vorgaben, um die durch die Unternehmensstrategie gesetzten Ziele zu erreichen.

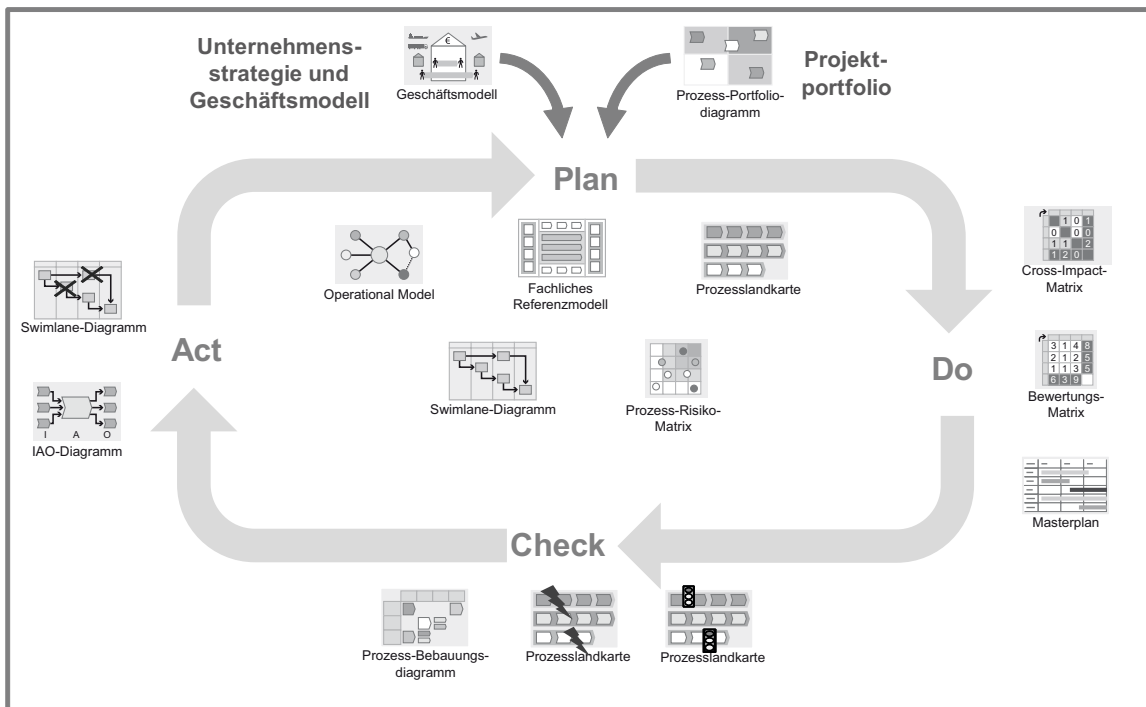


ABBILDUNG 1.2 Der PDCA-Zyklus des Strategischen Prozessmanagements

In der **Durchführungsphase (Do)** werden die Maßnahmen in Projekten umgesetzt. Das Strategische Prozessmanagement ist in dieser Phase beratend und steuernd tätig. Seine Aufgabe ist die Analyse der Auswirkungen von Projekten auf die Prozesslandschaft sowie die Beurteilung der Effekte bei zeitlichen und inhaltlichen Abweichungen in der Umsetzung von Projekten.

In der nächsten Phase (**Check**) kontrolliert das Strategische Prozessmanagement die erfolgreiche Umsetzung der freigegebenen Projekte. Es überprüft, ob die geplanten Ziele in Bezug auf die Umgestaltung der Prozesslandschaft erreicht werden. Ist das nicht der Fall, muss nachgebessert werden.

In der Verbesserungsphase (**Act**) erfolgt die Feinjustierung der Prozesslandschaft, vor allem über die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse im operativen Betrieb. Wenn eine neue Unternehmensstrategie formuliert wird oder der Markt Anpassungen erfordert, beginnt der Kreislauf von Neuem.



Das Strategische Prozessmanagement konzentriert sich auf die wesentlichen Geschäftsprozesse und die Prozesslandschaft als Ganzes. Es geht darum, das Richtige zu tun, weniger, wie ein Prozess konkret ausgeführt wird. Letzteres ist Aufgabe des Operativen Prozessmanagements (siehe [Gad07]).

Wegweiser durch dieses Buch

Abbildung 1.3 stellt die Gliederung des Buches dar. Sie können die Kapitel in der genannten Reihenfolge oder selektiv lesen.

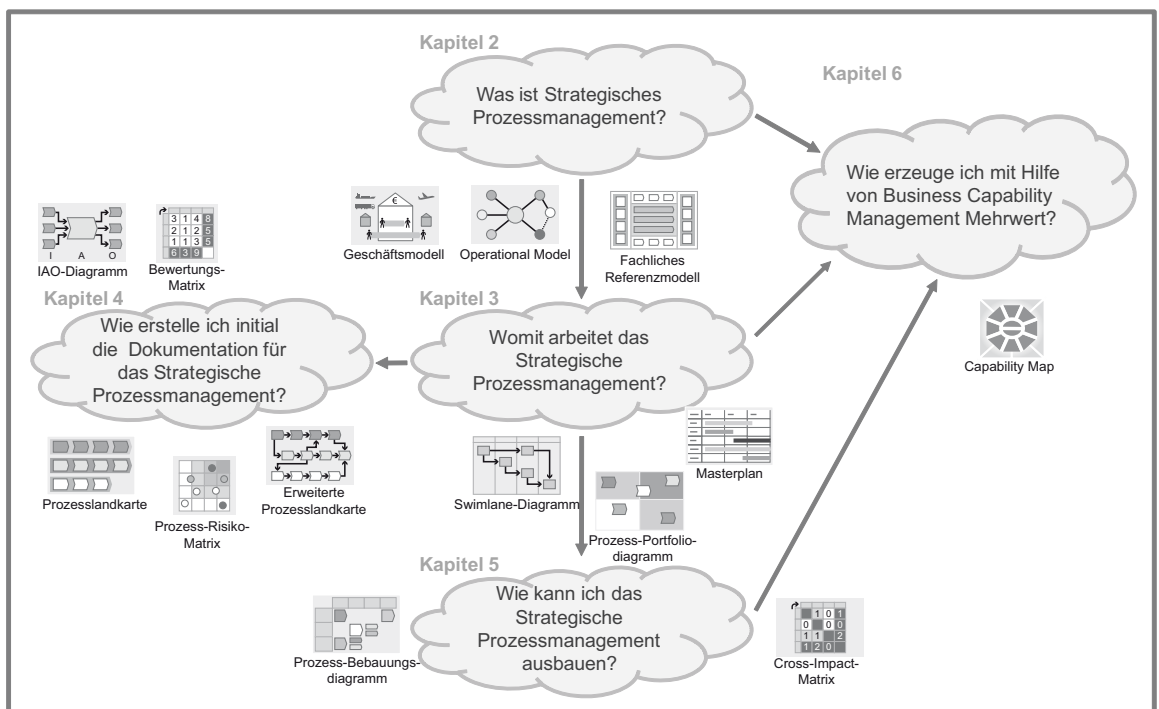


ABBILDUNG 1.3 Kapitelstruktur

Kapitel 2 führt das Strategische Prozessmanagement ein. Es werden die wichtigsten Begriffe definiert, Inhalte und Nutzen dargestellt sowie das Zusammenspiel mit und die Abgrenzung von anderen Disziplinen beschrieben. Zudem stellen wir die fünf Ausbaustufen des Strategischen Prozessmanagements und ein Vorgehen für die Einführung dar.

In Kapitel 3 werden die Ergebnistypen des Strategischen Prozessmanagements sowie deren Erstellung und Einsatz vorgestellt.

In Kapitel 4 erhalten Sie eine Schritt-für-Schritt-Anleitung für die initiale Erstellung der Basisdokumentation und Tipps für deren Pflege und Auswertung. Sowohl die Top-down- als auch die Bottom-up-Vorgehensweise werden erläutert. Wir zeigen Ihnen, wie Sie oft schon vorhandene Detailunterlagen sinnvoll nutzen, um Transparenz mit möglichst wenig zusätzlichem Aufwand zu schaffen.

In Kapitel 5 erfahren Sie, wie Sie das Strategische Prozessmanagement nach der initialen Einführung weiter ausbauen und damit Ihren Reifegrad erhöhen können.

In Kapitel 6 wagen wir einen Blick in Richtung Business Capability Management. Die Disziplin an und für sich und deren Einsatzmöglichkeiten sowie deren Zusammenspiel mit dem Strategischen Prozessmanagement werden erläutert.

Für wen ist dieses Buch gedacht?

Zielgruppe dieses Buches sind insbesondere Personengruppen, die sich mit dem Unternehmen und seinen Prozessen als Ganzem beschäftigen. Diese können sowohl Teil des Unternehmens sein als auch außerhalb des Unternehmens stehen. Mit den hier beschriebenen Best-Practices des Strategischen Prozessmanagements lassen sich wesentliche Fragen der folgenden Zielgruppen beantworten.

- Chief Information Officer, Chief Financial Officer, Chief Operating Officer, Chief Process Officer:
 - Wie sehen mein Geschäftsmodell und meine Prozesslandschaft heute und in der Zukunft aus?
 - Warum soll beziehungsweise muss ich mein Geschäftsmodell ändern? Wie setze ich dies einfach und effektiv um?
- Unternehmensarchitekten sowie Organisationseinheiten wie Business Development, Organisations- und Prozessmanagement, Risikomanagement, Controlling, Internal Audit/Revision:
 - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell aus?
 - Was muss ich tun, um die Unternehmensstrategie umzusetzen?
 - Welchen Zustand hat meine Prozesslandschaft heute?
- Prozessarchitekt, Prozessmanager, Prozessverantwortliche:
 - Welche Informationen brauche ich für meine Arbeit?
 - Wie erstelle ich die verschiedenen Ergebnistypen und wie werte ich diese aus?
- Projektmanager (Business Reengineering, Change Management, Prozessoptimierung, Reorganisation, Unternehmenszusammenschlüsse oder -ausgliederungen, Geschäftsmodelländerungen):
 - Wie nutze ich die Informationen aus dem Strategischen Prozessmanagement für meine Arbeit?

- Auditoren von Managementsystemen (QM, UM, TQM, EFQM) und Wirtschaftsprüfer:
 - Wie sieht das Geschäftsprozessmodell des Unternehmens aus?
 - Wie sind die Verantwortlichkeiten verteilt?
 - Wo sind welche Kontrollen nötig?

Mehr Informationen zu den Fragestellungen und Nutzern des Strategischen Prozessmanagements finden Sie in Kapitel 2.3.

Abgrenzung und weiterführende Literatur

Die Unternehmensstrategieentwicklung und Business-Planung sind der Startpunkt für die Ableitung der Prozessstrategie. Detaillierte Informationen zu diesen Themen finden Sie in [Mal11], [Gäl05], [Por04a], [Por04b] und [Kap01].

Das Operative Prozessmanagement wird in diesem Buch lediglich in den Aspekten gestreift, die für das Strategische Prozessmanagement von Belang sind. Einen Überblick zu den Teildisziplinen des Operativen Prozessmanagements, wie z. B. Prozessmanagement-Organisation, Prozessmodellierung, Prozessanalyse, Prozessdesign, Prozessleistungsmessung und Prozesseinführung sowie operatives Prozesscontrolling, finden Sie in [Eur09], [Sch10], [Bin08], [Fis10], [Rei09] und [Ahl06]. Weitere Informationen zum Geschäftsprozessmanagement erhalten Sie darüber hinaus in [Dav01] für ereignisgesteuerte Prozessketten, und in [Fre10] und [All09] für BPMN 2.0 (Business Process Model and Notification). Für detaillierte Beschreibungen verschiedener Rollen und Gremien, die vor allem im operativen Prozessmanagement benutzt werden, sei auf [Eur09], [Sch10] und [Ham97] verwiesen.

Schließlich gibt es noch das weite Feld der Vorgehensweisen und Methoden für die Umsetzung strategischer Vorgaben in konkrete Umsetzungsprojekte und die Begleitung größerer Änderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation durch das Change Management. Zum Thema Business Process Reengineering finden Sie mehr Informationen in [Ham96], [Ham97], [Jes08] und [Ost06], zu Change Management in [Bär07], [Ves02] und [Zin04] sowie für die verschiedenen Methoden der Prozessoptimierung in [Fis10], [Bin08] und [Ber03].

Eine umfassende Werkzeugunterstützung für das Strategische Prozessmanagement in der hier beschriebenen Form gibt es bisher nicht. Wertschöpfungsketten und einzelne Ergebnistypen lassen sich mit den meisten Prozessmodellierungswerkzeugen erstellen (eine Übersicht geben z. B. [All09] und [Gad07]). Für die hier vorgestellten Auswertungen und Grafiken eignen sich am besten Enterprise Architecture Management Tools. Einen Marktüberblick finden Sie in [Mat04]. Des Weiteren sei auf das Open-Source-Produkt iteraplan hingewiesen. iteraplan unterstützt insbesondere die Verknüpfung von Elementen der Fachlichen Bebauung (Prozesse, Produkte, Geschäftseinheiten) mit der Informationssystem-Architektur, der Technischen Architektur und der Betriebsinfrastruktur-Architektur (www.iteraplan.de). Informationen zur Überführung von Prozessen in IT-gestützte Lösungen und Workflow-Systeme finden Sie bei [Fre08].

Das Strategische Prozessmanagement ist stark mit dem strategischen Management der IT-Landschaft und der Unternehmensarchitektur verknüpft. Die wesentlichen Schnittstellen und Synergien finden Sie in Kapitel 6, eine eingehende Betrachtung des Themas Enterprise Architecture Management bei [Han10], [Han11] und [Der06].