



## GESCHÄFTSPROZESSE ERFOLGREICH MANAGEN

# Lehrbuch oder Praxis?

Geschäftsprozessmanagement (GPM), seit Jahren eine Forderung der ISO 9000, kann leidige Pflicht oder nützliches Rückgrat des Unternehmens sein. Wie gestalten unterschiedlichste Unternehmen ihr GPM professionell

und nach Maß? Die QZ schaut hinter die Kulissen und befragt Verantwortliche aus der Unternehmenspraxis regelmäßig nach ihrem Weg und nach den Erfolgsfaktoren. Unsere Frage im Februar lautet:

### Wie gehen Sie bei der Definition von Geschäftsprozessen vor?

#### ► Der Brand- und Wasserschadensanierer:

Die Belfor-Relectronic GmbH & Co. KG ist einer der größten deutschen Brand- und Wasserschadensanierer mit Sitz in Duisburg. Professionelle und effektive Schadenminderung, schnelle Reaktionszeiten und die kompetente Umsetzung individueller Sanierungskonzepte sind die Leitmotive von Unternehmen und Mitarbeitern. Der gesamte Prozess der Sanierung steht im Zeichen von Werterhalt und Kosteneffizienz für den Geschädigten.

Parallel zur Einführung der DIN EN ISO 9001:2000 veränderte sich auch der Sanierungsmarkt, so dass die Prozesse im Unternehmen überdacht und an neue Marktgegebenheiten angepasst werden mussten. Mit der Entscheidung der Geschäftsführung ein Geschäftsprozessmanagement (GPM) als Führungsinstrument einzuführen war die Grundlage für den Veränderungsprozess geschaffen. Um die Geschäftsprozesse zu definieren mussten zunächst einige Vorarbeiten geleistet werden. Dazu gehörte unter anderem die Bestandsaufnahme aller relevanten Abläufe im Unternehmen durch Arbeitsgruppen. Teilnehmer waren alle an den Abläufen direkt beteiligten Personen. Danach wurden die Ergebnisse analysiert

sowie erkannte Schnittstellen und Verbesserungspotentiale herausgearbeitet.

Im Anschluss an diese Vorarbeiten begann die Definition der Prozesse. Die Regeln dafür lauteten:

- Wer ist der (interne oder externe) Kunde unserer Prozesse? Für wen erbringen wir unserer Dienstleistung?
- Welche Prozesse sind zur Erbringung unserer Dienstleistung zwingend erforderlich? Welche weniger oder gar nicht?

Zunächst wurden jene Prozesse identifiziert, die den höchsten Anteil an der Erbringung unserer Dienstleistung haben. Zu diesen Schlüsselprozessen wurden jeweils das erwartete Prozessergebnis sowie der Prozessverantwortliche festgelegt. Dieser Schritt ist wichtig, weil ohne Ziele und Verantwortlichkeiten keine Entwicklung zu einer prozess- und leistungsorientierten Organisation möglich ist. Alle analysierten Teilprozesse, die diesen Schlüsselprozessen zugeordnet werden konnten, wurden dann in eine Reihenfolge gebracht. Auf diesem Weg wurde eine Prozesslandschaft entwickelt, die als Basis zur kontinuierlichen Verbesserung diente. Um die Prozesse zu überprüfen finden regelmäßige Reviews mit den Prozessverantwortlichen statt, in denen die Zielvorgaben mit dem Ist-Zustand verglichen

werden. Auf diesem Weg wird die Qualität und Aktualität im Hinblick auf die Zielerreichung gewährleistet.

Dipl.-Ing. Christian Mayer  
Leiter QM/Organisation  
Belfor-Relectronic GmbH, Duisburg

#### ► Der Finanzdienstleister:

GPM-Projekte sind erfolgreicher, wenn es einen konkreten Anlass für Veränderungen gibt. Dies zeigt die Erfahrung des Unternehmensberaters. Einem Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche ging es zum Start des GPM-Projekts nicht schlecht, man will aber noch besser werden und sich von der Vertriebsorientierung zur Kundenorientierung entwickeln. Bestandskunde soll besser gehalten, die Stornoquote bei Neukunden reduziert werden. Zeitgleich reifte in der IT das Vorhaben, die IT-Infrastruktur in Richtung Prozessorientierung zu erweitern.

Zunächst bildete sich ein Kernprojektteam aus IT- und Organisationsabteilung. Mit viel Methoden- und Prozesskompetenz gewann es den Vorstand dafür, mit einem Promotorenteam als Motor für das Projektmarketing zu agieren. So wurde das GPM-Projekt zur Chefsache. Um die Unterneh-

mensstrategie auf das GPM-Projekt zu übertragen, wurde sie in einen strukturierten Fragenkatalog umgesetzt. In einem dreistündigen Workshop bewertete die erste und zweite Führungsebene zunächst, wie wichtig jede einzelne Position im Fragebogen für den Unternehmenserfolg ist, und anschließend, wie gut das Unternehmen diese Erfolgsposi-

sition heute schon erfüllt. Der sich aus der Differenz ergebende Handlungsbedarf wurde als strategische Zielsetzung ins GPM-Projekt übernommen. Die strategischen Erfolgspositionen sind: Wachstum, Ertrag, Kundenorientierung, Mitarbeiterorientierung, Flexibilität und Innovation.

Parallel zur strategischen Positionierung

**KOMMENTAR**

**Geschäftsprozesse als Geschäftstreiber**

Wenn ein Unternehmen bei der Definition seiner Geschäftsprozesse zunächst eine aufwändige Erhebung aller innerbetrieblichen Abläufe startet, kennt es vermutlich weder sein Geschäft noch seine Kunden. Nicht selten geraten Unternehmen in diese Situation, wenn sie ohne größeres Nachdenken bestehende Geschäfte fortführen und sich bei der Preissetzung alleine am Markt orientieren. Wenn dazu noch in einer falsch verstandenen Kundenorientierung alles gemacht wird, was der Kunde wünscht, dann entsteht ein Wildwuchs an Aktivitäten, der nicht mehr zu beherrschen ist.

**Geschäftsprozesse beginnen mit Geschäft.** Am Anfang einer jeden Geschäftsprozessdefinition steht eine genaue Vorstellung über das Geschäft, mit dem das Unternehmen bisher Geld verdient hat und in Zukunft weiterhin Geld verdienen will. Paradebeispiel ist die Einführung von GPM bei Belfor als Folge von Veränderungen im Sanierungsmarkt. Auslöser des GPM-Projekts war die Erkenntnis, dass das bisherige Geschäft nicht mehr tragfähig war. Hierzu bedarf es neben einer Vorstellung über den Nutzen für den Kunden auch einer belastbaren Geschäftsplanung. Wenn Banken nur gegen tragfähige Business Pläne Geld vergeben, warum sollte es dann ein Eigentümer oder Manager ohne nachprüfbare Prognosen der Rückflüsse tun? Ohne Geschäft benötigt es auch keine Geschäftsprozesse.

**Geschäfte bedürfen einer Strategie.** Anhand der Business Pläne sind Managemententscheidungen zu treffen, welche Geschäfte mit welchen Kunden Priorität genießen. Für jedes dieser Geschäftsfelder ist eine Wettbewerbsstrategie festzulegen. An der von Michael Porter stammenden Unterscheidung von Kostenführern und Differenzierern wird deutlich, dass in Abhängigkeit von der

verfolgten Wettbewerbsstrategie andere Geschäftsprozesse benötigt werden. Für einen Anbieter, der sich über besonderen Kundenservice vom Wettbewerb differenziert, ist der Prozess der Kundenbetreuung ein kritischer Geschäftsprozess. Ein OEM-Hersteller ohne direkten Endkundenkontakt wird hingegen eher den Auftragsabwicklungsprozess oder den Beschaffungsprozess höher priorisieren. Die von der Ausrichtung der Geschäftsprozesse des beschriebenen Finanzdienstleisters auf angestrebte Erfolgspositionen verdeutlicht genau diese Leitfunktion der Strategie. Strategien sind der Schlüssel zum Geschäftserfolg.

**Ohne Prozesse kein Geschäft.** Einerseits sollte der Begriff der Geschäftsprozesse für einige wenige strategische Prozesse reserviert bleiben. Andererseits müssen die strategischen Geschäftsprozesse in operative Haupt- und Teilprozesse untergliedert und auf das Erreichen der Prozessziele ausgerichtet werden. Hier zeigen die neun Regeln von Knorr-Bremse, wie man die Grundgedanken des GPM in der Praxis umsetzen kann. Ziele und Verantwortlichkeiten der Prozesse sind klar zu regeln, Prozessleistungsparameter ermöglichen einen Vergleich mit Best Practice Partnern und klare Verantwortlichkeiten erlauben Sanktionen im Misserfolgsfall. Nur funktionierende Haupt- und Teilprozesse können den Fortbestand des Geschäfts sichern.

Die Definition von Geschäftsprozessen muss sich am Geschäft und der verfolgten Wettbewerbsstrategie orientieren. Nur dann können die Prozesse den Kunden den versprochenen Nutzen stiften und so das Geschäft vorantreiben.

**Dr. Norbert Bach**  
**Lehrstuhl für Organisation und Unternehmensführung**  
**Justus-Liebig-Universität Gießen**

**Literatur**

Ellringmann, H.; Schmelzer, H. J.: Geschäftsprozessmanagement inside. Carl Hanser Verlag, München 2004 ff.



Vierteljährlich stellen große und kleine Unternehmen aller Branchen ihre GPM-Lösungen vor.

Bisher sind Berichte erschienen von:

- ▶ Vaillant Hepworth, Infineon, ZF Sachs, Kurz-Gruppe, Taunus-Sparkasse, GKS, Merck, Knorr-Bremse, Schuster Kunststofftechnik, Kaco, Doll Fahrzeugbau.

Hefte zu Grundlagen und Methoden des GPM sowie eine Marktstudie helfen, die Best Practices aus den Berichten auf das eigene Unternehmen zu übertragen.

Leseproben und Inhaltsverzeichnis unter

▶ [www.qm-infocenter.de/22961](http://www.qm-infocenter.de/22961)

**Kontakt**

**Horst Ellringmann**  
 ellringmann@beracon.de

**Bisherige Fragen**

Die bisher behandelten Fragen zum Geschäftsprozessmanagement finden Sie monatlich in der QZ seit Ausgabe 8/2005 sowie im Internet unter:

▶ [www.qm-infocenter.de/gpm-serie](http://www.qm-infocenter.de/gpm-serie)

entwickelte das Kernprojektteam eine Prozesslandkarte, die grob alle Ist-Geschäftsprozesse darstellt. Für jeden Teilprozess wurde ein einseitiger Prozess-Steckbrief erstellt, um den Prozess plakativ zu beschreiben. Ein weiterer Workshop mit dem Topmanagement diente der Bewertung aller Geschäftsprozesse. Zwei Fragen wurden für jeden Prozess bewertet: Wie schätzen Sie den Beitrag dieses Prozesses zur Erfüllung der strategischen Ziele ein? Und: Wie schätzen Sie die Realisierbarkeit bei diesem Prozess ein? Daraus entstand ein Geschäftsprozess-Portfolio, das zeigt, welche Prozesse sich als Pilotprozess für den sofortigen Beginn mit GPM und auch für einen Test von CRM- und Workflow-System eignen.

Das Management gab durch die Übertragung der Unternehmensstrategie auf die Geschäftsprozesse vor, wohin die Reise gehen soll. Bei der späteren Neugestaltung der Geschäftsprozesse dürfen und ▶

sollen die Prozessgestaltungsteams eigene Ideen einbringen (partizipativer Ansatz). Der Vorstand ist zufrieden, weil mit GPM die Wandlung zum kundenorientierten Unternehmen mit Ertragswachstum spürbar vorangeht.

**Günter Damerau**

**Inhaber der Visions-Consult, Bruchköbel**

#### ► **Der weltweite Bremsenhersteller:**

Knorr-Bremse hat als weltweit führender Hersteller von Bremssystemen für die Schienen- und Nutzfahrzeugindustrie mit rund 12.000 Mitarbeitern an über 60 Standorten bereits Ende der 90er Jahre mit der Einführung von prozessorientierten Managementsystemen begonnen. Heute sind für die beiden Divisionen Schienenfahrzeuge und Nutzfahrzeuge auf das jeweilige Geschäft ausgerichtete Managementsysteme weltweit im Einsatz. Ein weiteres prozessorientiertes Managementsystem für die Führungsgesellschaft dient als verbindendes Element sowie als Integrationsplattform zur Harmonisierung und Standardisierung von Prozessen, Schnittstellen, Methoden und

Tools. Für das Definieren von Prozessen wurden neun Regeln aufgestellt, welche in allen drei Managementsystemen gültig sind:

- jeder Prozess hat einen Kunden. Dieser kann intern oder extern sein,
- jeder Prozess hat einen Verantwortlichen,
- jeder Prozess ist exakt zu definieren und effizient zu strukturieren,
- mit den Lieferanten und Kunden der Prozesse sind Leistungsvereinbarungen zu treffen,
- für jeden Prozess sind Ziele zu planen,
- die Prozessleistung ist über Messgrößen zu steuern,
- jeder Prozess ist periodisch zu bewerten und laufend zu verbessern,
- Benchmarking ist regelmäßig durchzuführen, um Best Practice für den Prozess zu identifizieren, und
- der Prozessverantwortliche hat die Prozessbeteiligten ausreichend zu informieren und auszubilden.

In einem nächsten Schritt wurden dann - in enger Anlehnung an das EFQM-Modell - Prozessmodelle konzipiert und den resultierenden Prozessen Prozessverantwortliche und Prozesssteams zugeordnet. Diese hat-

ten die Aufgabe, die ihnen zugeordneten Prozesse weiter zu gestalten und ggf. iterativ in Subprozesse zu zerlegen. Heute sind sie für das Messen der Prozessleistung und die ständige Weiterentwicklung der Prozesse verantwortlich. Prozessverantwortung und operative Verantwortung wurden so weit wie möglich in eine Hand gelegt, was von Anfang an eine hohe Identität der Prozessverantwortlichen mit ihren Abläufen herbeigeführt hat. Voraussetzung für all diese Aktivitäten sind eine mit Managementsystem-Experten besetzte Abteilung, die den gesamten Prozess unterstützt, treibt und begleitet sowie eine umfassende Verankerung des Systems im Top Management.

Die Nachhaltigkeit unseres internen wie externen globalen Wachstums sowie das Beherrschen von Spitzenqualität zu minimalen Kosten verlangen eine ständige Verbesserung der Prozesse, klare Strukturen und geklärte Verantwortlichkeiten, verbunden mit einer hohen Transparenz. Dies wird im Rahmen der prozessorientierten Managementsysteme sichergestellt. □

**Dr. Clemens Keil**

**CIO, Corporate Excellence Beauftragter  
Knorr-Bremse AG München**