

1 Einleitung

1.1	Für wen ist dieses Buch gedacht?	9
1.2	Welche Probleme werden behandelt?	10
1.3	Wie ist das Buch aufgebaut?	11
1.4	Was kann man sich davon versprechen?	15
1.5	Geschäftsprozesse – eine kurze Einführung	16

Hier erfahren Sie, ob dieses Buch für Sie geeignet ist, welche Probleme angegangen werden und was sie sich davon versprechen können, dieses Werk durchzuarbeiten. Dieses Kapitel gibt Ihnen einen Überblick darüber, wie das Buch aufgebaut ist und welche Themengebiete eines Unternehmens im Zusammenhang mit Prozessmanagement erfasst sind. Sie erhalten Sie hier eine Einführung in das Thema Geschäftsprozesse und die zugehörigen Begriffsdefinitionen.

1.1 Für wen ist dieses Buch gedacht?

Dieses Buch richtet sich an alle Unternehmer, Fach- und Führungskräfte, die durch solides und innovatives Prozessmanagement einen Wettbewerbsvorteil für ihr Unternehmen erarbeiten wollen. Das Buch und sein Inhalt passen genau zu der – leider gar nicht so seltenen – Situation, die hier kurz skizziert werden soll: Sie haben das dringende Gefühl, dass die Geschäftsprozesse nicht rund laufen. Sie erhalten klare Signale aus der Organisation, hier passt vieles nicht (mehr) zusammen. In dieser Situation verliert das Unternehmen ständig Geld und Wert. Sie stellen fest: Immer wieder kommt es zu Störungen im Unternehmen, Termine werden nicht eingehalten, die Kunden sind unzufrieden, die Qualität stimmt nicht mehr und die Mitarbeiter beschwerten sich, dass sie Ihre Arbeit nicht mehr ordentlich machen können. Sie fragen sich:

- Steht der Kunde (noch) im Mittelpunkt des gemeinsamen unternehmerischen Handelns?
- Sind unsere Vorgehensweisen darauf ausgerichtet, zufriedene oder sogar begeisterte Kunden zu haben?
- Spielt der Kunde nur eine untergeordnete Rolle im Verkaufsprozess?

- Wie schaffe ich es, die Anforderungen der Kunden in den Mittelpunkt zu stellen und ihn somit optimal zu bedienen?
- Sind die Mitarbeiter in der Lage bzw. hat die Organisation die notwendigen Voraussetzungen geschaffen, um diese Aufgaben effizient und in der geforderten Qualität zu erledigen?
- Ist das Unternehmen richtig aufgestellt, um beim Kunden Zufriedenheit oder sogar Begeisterung auszulösen?

Prozessgestaltung ist Führungsaufgabe. Ohne das notwendige Verständnis und Engagement des Führungsteams können keine leistungsfähigen Prozesse im Unternehmen etabliert werden. Gleichzeitig richtet sich dieses Buch auch an die übrigen Mitarbeiter eines Unternehmens, die ihrer Organisation helfen wollen und daran arbeiten, die Abläufe und Aufgaben effizienter zu gestalten. Das sind häufig diejenigen Mitarbeiter, die bei Ihren täglichen Aufgaben feststellen, dass sie immer wieder mit den gleichen Störungen konfrontiert sind. Aus dieser bitteren Erfahrung heraus beteiligen sich engagierte Mitarbeiter an Verbesserungsinitiativen. Auch dieser Gruppe wollen wir Unterstützung anbieten.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens leisten entweder einen direkten Wertbeitrag zu den Produkten und Dienstleistungen im Unternehmen oder unterstützen diesen Wertschöpfungsprozess indirekt. Durch ihre operative Erfahrung leisten sie jederzeit einen wertvollen Beitrag zum Gelingen der Prozessentwicklung. Deshalb unser Aufruf: Helfen Sie mit, die Grundlage für profitables und nachhaltiges Wachstum in Ihrem Unternehmen zu legen.

1.2 Welche Probleme werden behandelt?

Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich-finanzielle und rechtliche Einheit, für die das erwerbswirtschaftliche Prinzip konstituierend ist. Unternehmen bieten verschiedenste Produkte und Dienstleistungen am Markt mit dem Ziel an, einen Gewinn zu erwirtschaften.¹ Je wettbewerbsfähiger man ist, desto zufriedener ist in der Regel der Kunde und je effizienter die Umsetzung erfolgt, desto höher ist der Gewinn. Ganz einfach sollte man meinen.

Unternehmen, die eine gewisse Größe erreicht haben, sind in der Regel entlang der Aufgabengebiete bzw. der Fachbereiche aufgebaut. So findet man u. a. einen Vertriebs-, einen Marketing-, einen Einkaufs-, einen Entwicklungs- und einen Fertigungsbereich. Um die Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen zu organisieren, werden in der Regel verschiedene Hierarchie-Ebenen eingeführt und die Organisationsstrukturen über weitere Führungsebenen miteinander verbunden. Man spricht dann von der Linien-

1 Eine umfassende Einführung in diese grundlegenden Zusammenhänge bietet hierzu J. Sigloch, T. Egner, S. Wildner: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 2015, S. 19-39.

organisation, das ist der »Klassiker« unter den Organisationsformen (► Kap. 2.1). Im Normalfall werden Unternehmen nicht auf Basis ihrer Prozesse organisiert, d. h. entlang der Ablauforganisation, was zu den Konflikten führen kann.

Die einzelnen Bereiche, Abteilungen und Unterabteilungen haben häufig unterschiedliche Ziele, welche aus verschiedenen unternehmerischen Rahmenbedingungen resultieren. In der Regel sind dies Ziele, die sich nicht am Wertstrom ausrichten. Dies führt dazu, dass zum einen die Zusammenarbeit über Abteilungsgrenzen hinweg nicht immer reibungslos funktioniert und zum anderen, dass der Kunde nicht im Mittelpunkt steht.

Dagegen werden in diesem Buch die Anforderungen und Bedürfnisse des Kunden immer ins Zentrum der Betrachtungen gestellt. Wir leiten daraus die notwendige Prozesslandschaft ab. Somit stellen wir sicher, dass sich das Unternehmen immer am Kunden orientiert. Damit werden die Produkte und Dienstleistungen im Hinblick auf ein optimales Kundenerlebnis entwickelt und produziert. Der – zahlende – Kunde soll langfristig zufrieden oder im besten Fall sogar begeistert mit dem Unternehmen sein.

In der Innensicht des Unternehmens sorgen die in diesem Sinne richtigen Prozesse dafür, dass ein effizienter Arbeitsablauf sichergestellt wird und die wertvollen/teuren Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden. Es spielt dabei eine wichtige Rolle, die Mitarbeiter von der Wichtigkeit kundenorientierter Prozesse und deren zielorientierten Steuerung zu überzeugen. Bei richtiger Umsetzung des Prozessmanagements wird damit sichergestellt, dass in der Organisation des Unternehmens abteilungsübergreifend optimal zusammengearbeitet wird, die teure Verschwendung von Ressourcen (»Muda« ► Kap. 4.1.1) unterbleibt und der Kunde dadurch bestmöglich bedient wird.

Unter Prozessmanagement verstehen wir alle Aktivitäten eines Unternehmens, die das Ziel haben, Prozesse zu gestalten, kontinuierlich weiterzuentwickeln, zu verbessern und im Unternehmen sowie bei den Mitarbeitern zu verankern.

1.3 Wie ist das Buch aufgebaut?

Dieses Buch soll eine knappe Einführung in das Prozessmanagement geben: Es wird beschrieben, was Prozesse und die dazugehörige Arbeitsorganisation ausmachen, wie diese gestaltet werden müssen, um Kundenbedürfnisse und Unternehmensziele bestmöglich erfüllen zu können. Dazu ist es notwendig, die vorhandenen Prozesse im Unternehmen zu verstehen und die oftmals aus der Entstehungsgeschichte heraus gewachsenen spezifischen Strukturen und Vorgehensweisen kritisch zu hinterfragen.

1.3.1 Prozesse im Unternehmen

In Kapitel 1.5 führen wir zunächst den Begriff »Geschäftsprozess« ein, betrachten dabei die verschiedenen Arten von Prozessen und diskutieren, welchen Nutzen diese

für den täglichen Geschäftsbetrieb haben. Der inhaltliche Fokus der Ausführungen liegt auf wertschöpfenden bzw. wertschaffenden Unternehmensprozessen. Das sind Abläufe entlang der Wertschöpfungskette oder des Wertstroms, die unmittelbar für den Kunden einen Mehrwert schaffen. Zumeist werden diese Prozessarten wie in Abbildung 1 dargestellt visualisiert. Die aus Kundensicht wertschöpfenden bzw. wertschaffenden Prozesse werden horizontal dargestellt, die begleitenden Führungs- und unterstützenden Prozesse werden vertikal abgetragen.

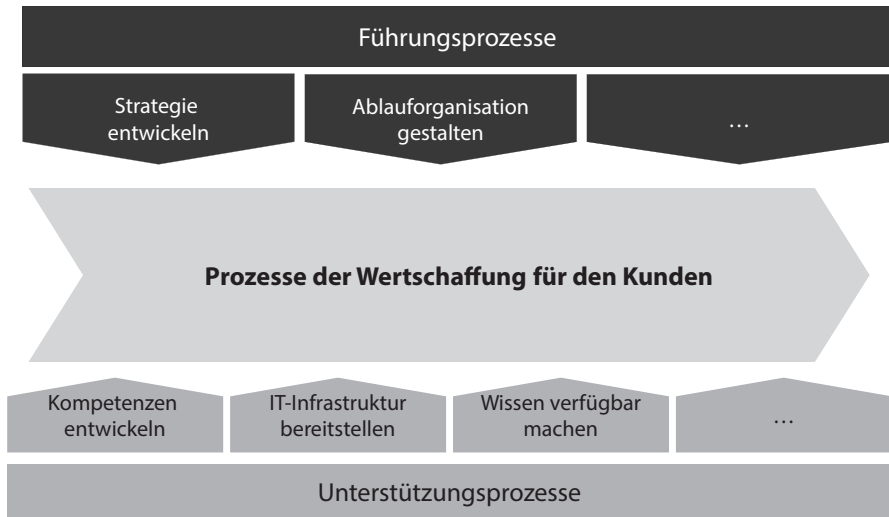


Abb. 1: Schematische Darstellung typischer Prozessarten eines Unternehmens

Bei der prozessorientierten Analyse, Steuerung und Gestaltung des Unternehmens spielen neben wertschöpfungsbezogenen auch (begleitende) Führungsprozesse eine wichtige Rolle. Ein Führungsprozess ist definiert als zweckgerichtete, direkte oder indirekte Verhaltensbeeinflussung der Geführten durch die Führenden im Rahmen einer wechselseitigen, aber im Hinblick auf die Einflussmöglichkeiten mehr oder weniger asymmetrischen Beziehung. Am Ende geht es für das Management des Unternehmens darum, die Entscheidungen durchzusetzen und damit die Unternehmensziele zu realisieren.²

Wir erklären vor diesem Hintergrund die Grundlagen des Prozessmanagements und geben Hilfestellung, eigene Prozesse zu identifizieren und diese zu entwickeln.

² Gabler Wirtschaftslexikon, Führungsprozess, online unter <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/128945/fuehrungsprozess-v5.html>, zuletzt geprüft am 7.2.2019.

1.3.2 Strukturen im Unternehmen

Bevor wir uns der Prozessdefinition widmen können, müssen jedoch weitere Grundlagen geklärt bzw. Voraussetzungen für zielgerichtetes Prozessmanagement geschaffen werden: Es gilt nämlich zunächst und vor allem, das eigene Unternehmen und seinen organisatorischen Aufbau zu verstehen. Dazu werden in Kapitel 2.1 kurz die verschiedenen denkbaren Formen der Unternehmensorganisation erklärt und anhand folgender Leitfragen geklärt, welche Implikationen sich jeweils für die Prozessentwicklung ergeben:

- Wie ist das Unternehmen aktuell organisiert?
- Welche Organisationsform spielt dabei die zentrale Rolle und wie wirken sich dies auf das Prozessmanagement aus?
- Sind funktionale Organisationformen geeignet, um Prozesse effizient umzusetzen?
- Welche Alternativen gibt es und wie kann man die Hürden der Organisation überwinden?

In diesem Zusammenhang muss auch auf die strategische Planung des Unternehmens eingegangen werden, weil die Prozessentwicklung dadurch beeinflusst bzw. determiniert wird. Im Rahmen von Kapitel 2.2 beantworten wir deshalb folgende Fragen:

- Wie entwickeln Unternehmen die Strategien und wie leiten sich daraus Ziele ab?
- Welche Rolle spielen in dieser Strategie die Prozesse und die Arbeitsorganisation?
- Wie sieht ein integriertes unternehmerisches Zielesystem aus, das auch Ziele für das Prozessmanagement beinhalten kann?

Da heute in Unternehmen umfangreichere Aufgaben im Rahmen von Projekten organisiert werden, wird der Organisation von Projekten und dem Projektmanagement besondere Aufmerksamkeit gewidmet; dabei soll auch die Frage geklärt werden, wie sich die in der Praxis oft verwechselten Bereiche des Projekt- und Prozessmanagements voneinander abgrenzen lassen (► Kap. 2.4).

Unternehmen und die in ihnen bearbeiteten Projekte sind kein Selbstzweck, sondern dienen – wie bereits eingangs festgestellt – der bestmöglichen Befriedigung von Kundenwünschen durch Produkte und Dienstleistungen. Aus diesem Grund steht bei der Betrachtung von Unternehmensprozessen die Kundenorientierung im Mittelpunkt (► Kap. 2.5). Hierbei sind sowohl die Endkunden, die fertige Produkte und Dienstleistungen abnehmen, als auch Geschäftskunden gemeint, die Produkte weiterverarbeiten oder ihrerseits an Endkunden verkaufen.

Um Prozesse im Einklang mit Kundenwünschen zu entwickeln, müssen wir zunächst wissen, wer unsere Kunden sind, wo sich diese aufhalten und welche Bedürfnisse sie haben. Damit begeben wir uns auf die »Customer Journey«, eine Reise des Kunden entlang der unternehmerischen Tätigkeiten zur Erfüllung kundenseitiger Bedürfnisse. Wir analysieren potenzielle Wechselwirkungen zwischen dem Kunden,

dem eigenen Unternehmen und seinen Produkten und Dienstleistungen an den »Touch Points«, also den Kontaktpunkten, an denen wir mit unseren Kunden kommunizieren können. Darauf wollen wir unsere Prozesse abstimmen. Ziel ist es, den Kunden an diesen Touch Point optimal zu bedienen. Dadurch entsteht langfristige Kundenbindung (► Kap. 2.5).

Bei der Einbeziehung des Kunden in die Prozessorganisation des Unternehmens steht heute zunehmend die Digitalisierung im Mittelpunkt. Der Kunde kann durch die Digitalisierung auf vielfältige Arten mit Unternehmen kommunizieren. Die möglichen Auswirkungen auf das Prozessmanagement und die damit verbundenen Chancen wollen wir bei der Entwicklung der Prozesse berücksichtigen (► Kap. 2.6). Am Kapitelende wird der traditionelle Ansatz der Unternehmensorganisation deshalb modernisiert und erweitert, dabei werden Prozesse und Arbeitsorganisation aus den Kunden- und Geschäftsbedürfnissen abgeleitet und erst zum Schluss die Aufbauorganisation des Unternehmens festgelegt (► Kap. 2.7).

1.3.3 Prozessdesign und Prozessnotation

In 3. Hauptkapitel werden die Grundlagen für die Gestaltung der Prozesse dargestellt. Dazu müssen die gebräuchlichsten Formen der Notationen von Prozessen vorgestellt werden. Damit können Sie Prozesse sachgerecht, systematisch und verständlich erfassen, beschreiben und die Prozesse verändern (► Kap. 3.1). Eine einheitliche und standardisierte Notation bildet dann die gemeinsame Basis für Ihre Arbeit im Prozessmanagement des eigenen Unternehmens. Neben der eigentlichen Prozessbeschreibung spielt auch die geeignete Dokumentation eine entscheidende Rolle, denn sie stellt den Informationsfluss und die Kommunikation sicher (► Kap. 3.5). Im weiteren Verlauf des Kapitels zeigen wir Ihnen einige Standardmodelle des Prozessmanagements auf. Diese Vorgehensmodelle können Ihnen als Leitplanken bei der Erarbeitung der Prozesse dienen (► Kap. 3.2).

Ein wichtiges Gebiet des Prozessmanagements stellt darüber hinaus die – vielfach sträflich vernachlässigte – Messung der Leistungsfähigkeit einzelner Prozesse dar. Wir wollen Sie in Kapitel 3.3 mit ausgewählten Kennzahlentypen vertraut machen.

1.3.4 Denkprinzipien, Modelle und Methoden

Mit den in Kapitel 4 vorgestellten Denkprinzipien beschreiben wir vier Modelle, die mit ihren Methoden und daraus abgeleiteten Instrumenten/Tools das Prozessmanagement entscheidend beeinflusst haben:

- »Lean Management«
- »Fluss in der Arbeitsorganisation«
- »Agile Arbeitsorganisation«
- »Design Thinking«

Mögen die betrieblichen Einsatzgebiete auch stark variieren, allen vier Modellen ist gemeinsam, dass der Kunde im Fokus der Prozesse und ihrer Entwicklung bzw. Optimierung steht.

1.3.5 Prozessoptimierung im Unternehmen

Diese Denkprinzipien bilden die Grundlage für unser in Kapitel 4 beschriebenes Vorgehensmodell. Dort wird in einem 7-Phasen-Modell eine in der Praxis bewährte Vorgehensweise zur Entwicklung von Prozessen und der dazugehörigen Arbeitsorganisation vorgestellt.

In die 7 Phasen des Vorgehensmodells fließen jeweils die Erkenntnisse aus den vorangegangenen Kapiteln ein. Die Phasen werden hierbei rekursiv durchlaufen, wodurch eine kontinuierliche Verbesserung erreicht werden soll. Darüber hinaus werden Praxistipps gegeben.

1.4 Was kann man sich davon versprechen?

Mit dem vorliegenden Werk verbinden die Autoren den Anspruch, jeder Führungskraft und auch jedem interessierten Mitarbeiter in einem Unternehmen einen Zugang zur mitunter komplexen Welt der Unternehmensprozesse zu verschaffen. Der Anspruch des vorliegenden Textes liegt nicht darin, die neuesten Erkenntnisse der Fachliteratur zu referieren, sondern dem Leser vielmehr einen schnellen und inhaltlich kompakten Leitfaden an die Hand zu geben:

- Wir möchten dem Leserkreis aus der Prozessperspektive zum einen ein grundsätzliches Verständnis eines Unternehmens und seiner Abläufe vermitteln. Zum anderen sollen einfache Hilfen für die Umsetzung unternehmerischen Prozessmanagements in der täglichen Praxis gegeben werden.
- Sie erhalten einen umfassenden Eindruck darüber, wie ein Unternehmen aus der Prozessperspektive »funktioniert« und welche Probleme das mit sich bringen kann. Sie werden verschiedene Methoden kennen lernen, die sie gezielt für Ihre Prozessarbeit einsetzen können.
- Sie werden einen Zugang finden, wie Sie die Prozesse in Ihrem Unternehmen identifizieren können. Sie werden in der Lage sein, zu bewerten, ob und inwieweit diese Prozesse zu ihren Zielen passen, ob diese Prozesse zu den Erwartungen Ihrer Kunden passen und wie sie diese ständig verbessern können.
- Sie erfahren, wie Sie Schritt für Schritt die Unternehmensprozesse optimieren und neue Prozesse im Unternehmen etablieren können. Sie werden Transparenz in Ihre Prozesse bringen und so die Lücken in Ihrer Prozesslandschaft identifizieren. Sie werden diese Lücken schließen sowie unnütze Prozesse eliminieren. Sie können sogar zur »Königsdisziplin« aufsteigen und disruptive Prozesse gestalten. Dies sind

Prozesse, die bisherige Abläufe schlagartig verändern und damit einen deutlichen Wettbewerbsvorteil am Markt generieren.

Jede Prozessoptimierung, die Sie erfolgreich durchführen, wird einen Beitrag zu Ihrer Zielerreichung leisten und zusätzlich ihr Unternehmen effizienter gestalten, ihre Kosten reduzieren und ihre Qualität erhöhen.

1.5 Geschäftsprozesse – eine kurze Einführung

Wir alle kennen Prozesse aus dem Alltag. Obwohl wir uns dessen nicht bewusst sind, viele unsere täglichen Routinen haben einen Prozesscharakter. Es sind wiederkehrende Abläufe, die nach der obigen Definition einen Nutzen entfalten und ein Ziel haben. Wenn wir uns morgens die Zähne putzen, um saubere Zähne zu haben und Karies zu vermeiden, dann folgen wir einem Prozess. Dieser sieht folgendermaßen aus:

Bad betreten – Licht einschalten – Spiegelschrank öffnen – Zahnbürste herausnehmen – Zahnpasta Tube öffnen – Zahnpasta auftragen – Befeuchten der Bürste – Mund öffnen – mit kreisenden Bewegungen für ca. 3 Minuten über die Zähne bürsten – Mund ausspülen – Zahnbürste reinigen – Zahnbürste & Zahncreme im Spiegelschrank verstauen.

Für Kinder, die noch nicht so routiniert Zähne putzen, werden im Bad manchmal Bilder aufgehängt, die die rotierende Bewegung und die Reihenfolge des Zähneputzens (oben – unten – links – rechts) visualisieren. Dieses einfache Beispiel zeigt schon, dass die Detaillierung und die Art der Beschreibung an den Nutzer angepasst sein müssen.

Ein Prozess umfasst in ganz allgemeiner Definition eine logisch zusammengehörende Abfolge von Einzeltätigkeiten, die von den Prozessbeteiligten nach bestimmten Regeln durchgeführt werden. Sie bringt den Beteiligten einen messbaren Nutzen und leistet einen (positiven) Beitrag zur Erreichung von Zielen.³

Viele Prozesse laufen einfach ab – ohne dass wir sie vorher definiert oder aufgeschrieben haben. Das gilt auch für Unternehmen. Manchmal durchlaufen dieselben Prozesse unterschiedliche Abteilungen in derselben Weise, manchmal weichen diese ab. Einige Prozesse sind nur in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden, andere sind detailliert dokumentiert. Prozesse können, wie im Beispiel des Zähneputzens, einen sehr hohen Detaillierungsgrad haben, oder nur eine grobe Beschreibung eines Vorgangs sein («Zähne putzen«).

³ Dazu ausführlich M. Heine, S. Rehder: Geschäftsprozessmanagement, Stuttgart 2017, S. 11 ff.

Eine weit verbreitete Darstellung der Aktivitäten eines Unternehmens ist die Wertkette bzw. Wertschöpfungskette im Konzept von Michael E. Porter.⁴ In diesem Konzept werden alle (Prozess-)Aktivitäten in primäre und unterstützende Aktivitäten eingeteilt. Die wertschöpfenden Aktivitäten werden vertikal dargestellt. Diese sind Logistik, Operationen (Produktion), Marketing und Vertrieb und Kundendienst/Service. Sie schaffen Wert und verbrauchen Ressourcen. Die zeitliche Abfolge der Arbeitsschritte einer Aktivität wird über Prozesse beschrieben. Die unterstützenden Aktivitäten werden horizontal dargestellt und sind nicht wertschöpfend: Dies sind Unternehmensinfrastruktur (einschließlich der Führungsfunktion/des Managements), Personalwirtschaft, Technologieentwicklung und Beschaffung (► Abb. 2).

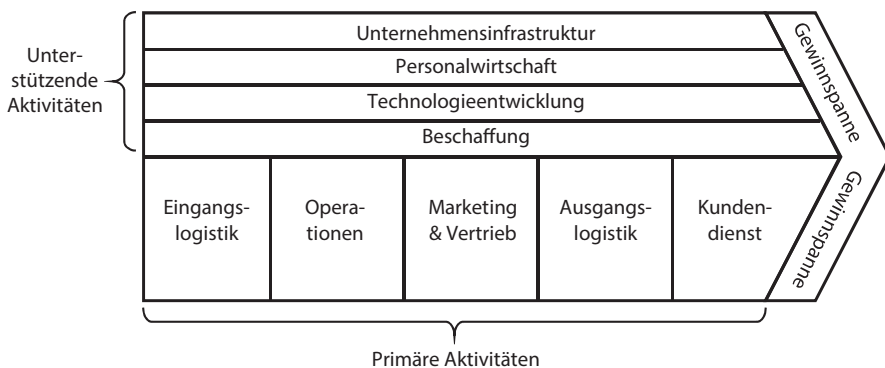


Abb. 2: Die Wert(schöpfungs)kette nach Michael E. Porter

Die Analyse der jeweiligen Wertkette und der Vergleich mit Wettbewerbern ist ein Instrument der strategischen Unternehmensplanung. Eine überlegene Wertkette bzw. überlegene Prozesse innerhalb derselben schaffen Wettbewerbsvorteile. Vielfach werden die Begriffe »Wertkette« und »Wertschöpfungskette« aber undifferenziert verwendet – hier und im Folgenden werden wir deshalb den Begriff »Wertschaffungskette« für die Schaffung von Werten innerhalb eines Unternehmens benutzen, mit »Wertschöpfungskette« soll dagegen die Verkettung der Wertschaffung mehrerer Unternehmen bezeichnet werden.

Das Konzept der Wertschaffungskette nach Porter basiert auf einer Industrielandschaft, die vorwiegend materielle Güter produziert. Die genannten Aktivitäten/Prozesse sind weitgehend identisch mit den Organisationsfunktionen von klassisch aufgebauten Unternehmen. Viele Unternehmen der Internet- und Softwarebranche sowie Engineering-Dienstleister finden sich hier nicht wieder. Deshalb müssen für

4 Es empfiehlt sich ein Blick in die Originalarbeit von M. E. Porter: Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, New York 2004, die dargestellte Wertkette und die zugehörige Erläuterung findet sich dort auf Seite 37 ff.

diese Unternehmen die wertschaffenden Aktivitäten jeweils neu definiert werden, so zählt bei Internetunternehmen eine App-Entwicklung zu den wertschaffenden Aktivitäten. Bei Unternehmen wie Amazon oder Netflix wurden deshalb in den letzten Jahren die klassischen Organisationsstrukturen und zugehörige Aktivitäten aufgelöst und in marktorientierte, interdisziplinäre Einheiten (»crossfunctional units«) mit neu definierten Formen der Zusammenarbeit umgewandelt. Beispielsweise arbeiten dort Marketing, Entwicklung, Datenbank-, Server- und Netzwerk-Administration eng zusammen. Entsprechend definieren diese Unternehmen als zentrale Größe der unternehmerischen Wertschaffung den »DevOps Value stream«. »DevOps« ist ein Kunstwort aus »Dev« von Development und »Ops« von Operations.⁵

Die Aktivitäten (der Organisationsfunktionen) in einem Unternehmen werden durch Prozesse (betriebliche Abläufe) beschrieben. Ein Prozess in diesem unternehmerischen Zusammenhang ist demnach als eine Abfolge von Tätigkeiten bzw. Arbeitsschritten zu verstehen, die aus definierten Startvorgaben (Input) ein definiertes Ergebnis (Output) erzeugen und letztlich den Anforderungen bzw. Wünschen der Kunden folgt. Der Kunde steht hier im Mittelpunkt bzw. am Anfang der wertschaffenden Aktivität (► Abb. 3).⁶ Die Wertschaffung bezieht sich immer auf den Kunden, für diesen will ein Unternehmen einen Wert schaffen.



Abb. 3: Definition der Aktivitäten eines Geschäftsprozesses nach Schmelzer und Sesselmann (2008)

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass die Anforderungen und Wünsche des Kunden nicht nur explizit geäußerte Anforderungen, sondern auch implizite Erwartungen umfassen.⁷ Auch können die eigenen Wünsche dem Kunden am Beginn eines Geschäftsprozesses bzw. der wertschaffenden Aktivität des Unternehmens noch nicht

5 Dazu im Detail G. Kim, J. Humble, P. Debois, J. Willis: The DevOps Handbook, Portland 2016.

6 Siehe dazu auch die Einführung in H.J. Schmelzer, W. Sesselmann: Geschäftsprozessmanagement in der Praxis, Kunden zufrieden stellen – Produktivität steigern – Wert erhöhen Hanser Verlag, 8. Aufl., München 2008, S. 5 ff.

7 Das Kano-Modell der Kundenzufriedenheit strukturiert die Kundenanforderungen in Basis-, Leistungs- und Begeisterungsanforderungen. Die Bildung dieser Kategorisierung basiert auf einer Kundenbefragung mittels spezieller produktspezifischer Fragebögen. So lassen sich Erkenntnisse darüber gewinnen, welche Kundenanforderungen im Rahmen der Produkt- bzw. Dienstleistungsentwicklung berücksichtigt werden sollten. Dazu N. Kano u. a.: Attractive Quality and Must-be Quality, in: Journal of the Japanese Society for Quality Control, 1984, Vol. 14(2), S. 147-156.