

Schlankes Geschäftsprozessmanagement in der Praxis

Allgemeine Gestaltungselemente und Prozesslandkarten für die Energiewirtschaft

Executive Summary

Prozessoptimierung, *Business Process Reengineering*, Prozessmanagement, Kontinuierliche Prozessverbesserung, Zertifizierung und *Total Quality Management* sind nur einige Schlagworte für eine moderne, prozessorientierte Organisation. Mit diesem Artikel wollen wir ein *Framework* für diese Begrifflichkeiten liefern und aufzeigen, wie ein auf permanente Optimierung von Produktivität und Qualität ausgerichtetes Geschäftsprozessmanagement effizient eingeführt und nachhaltig umgesetzt werden kann. Ergänzend beschreiben wir Prozesslandkarten mit Referenzcharakter für Energieversorger und ihre industriellen Zulieferer.

ORGLINEA ■ ■ ■



Überblick Geschäftsprozessmanagement

Prozessoptimierung, *Business Process Reengineering*, Prozessmanagement, Kontinuierliche Prozessverbesserung, Zertifizierung und *Total Quality Management* sind nur einige Schlagworte für eine moderne, prozessorientierte Organisation. Mit diesem Artikel wollen wir ein *Framework* für diese Begrifflichkeiten liefern und aufzeigen, wie ein auf permanente Optimierung von Produktivität und Qualität ausgerichtetes Geschäftsprozessmanagement effizient eingeführt und nachhaltig umgesetzt werden kann. Ergänzend zeigen wir, wie die Prozesslandkarten – die Geschäftsprozesse auf der obersten Ebene – für Energieversorger und ihre Zulieferer aussehen können.

Hierfür beschreiben wir zunächst kurz die sechs unterschiedlichen Ausprägungen von Geschäftsprozessmanagementsystemen in der Praxis und ordnen diese hinsichtlich ihrer Veränderungswirkung und ihres zeitlichen Horizonts ein. Außerdem beschreiben wir die wesentlichen Gestaltungselemente eines Prozessmanagementsystems in seiner höchstmöglichen Entwicklungsstufe. Diese Kapitel wenden sich in erster Linie an Führungskräfte, die über die erforderliche Ausprägung und Einführung oder Weiterentwicklung ihres Prozessmanagementsystems entscheiden.

Anschließend geben wir Hinweise zur effizienten Modellierung von Geschäftsprozessen. Dabei gehen wir auf eine zweckmäßige Segmentierung und Hierarchisierung ein. Außerdem listen wir die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Modellierung für eine zielgerichtete und wirtschaftliche Darstellung von Geschäftsprozessen auf.

Im Anschluss daran stellen wir auf unserer Erfahrung basierende Referenzprozesslandkarten für Energieversorgungsunternehmen und ihre industrieller Zulieferer vor. Diese können als Blaupause für die konkrete Geschäftsprozessaufnahme in der Praxis dienen und ermöglichen so einen schnellen Einstieg in das Geschäftsprozessmanagement. Die beiden letztgenannten Kapitel wenden sich in erster Linie an Fachexperten, deren Hauptaufgabe die Einführung und Weiterentwicklung eines Prozessmanagementsystems ist.

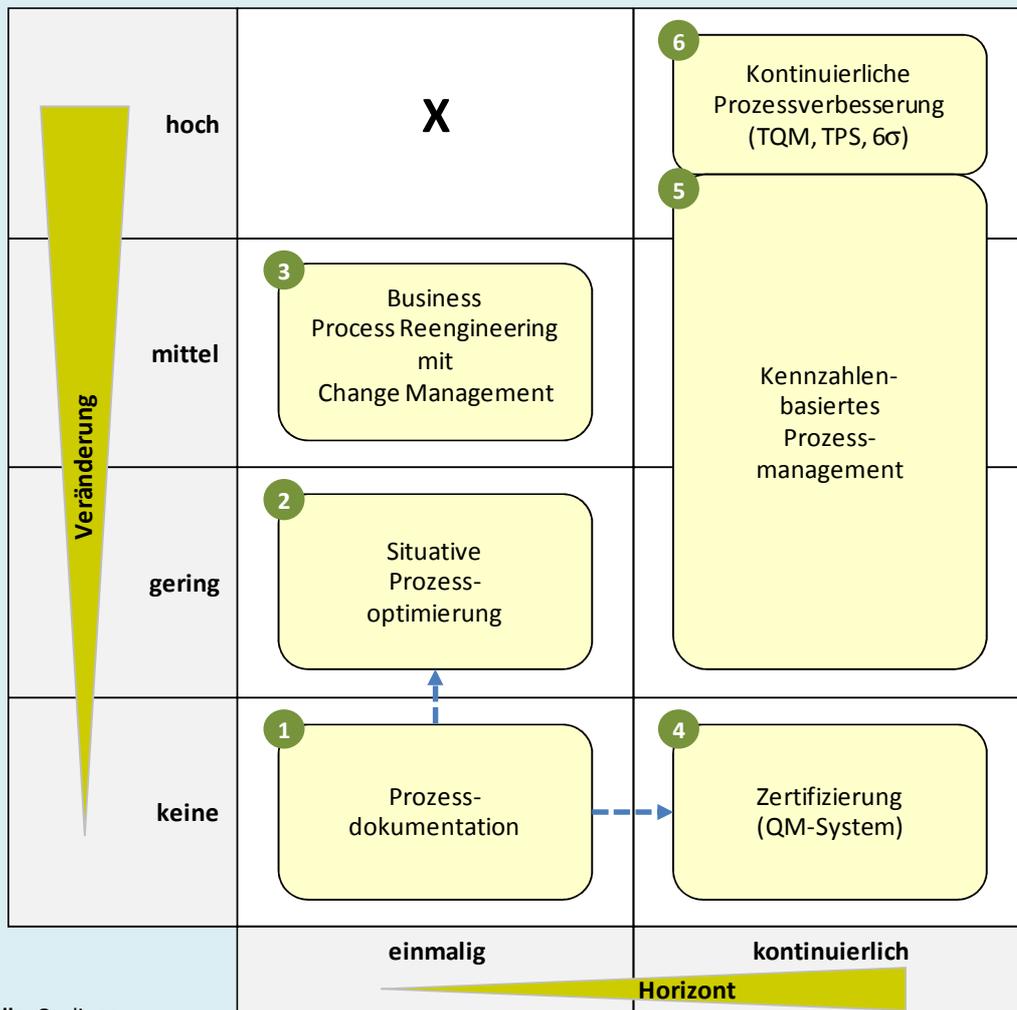
Die sechs typischen Ausprägungen von Prozessmanagementsystemen in der Praxis

In der Praxis existieren verschiedene Ausprägungen von Geschäftsprozessmanagementsystemen. Wir differenzieren diese entlang ihres zeitlichen Horizontes (einmalig / kontinuierliche) sowie entlang ihrer Veränderungswirkung (vgl. Abbildung 1).

Zu den einmaligen Geschäftsprozessmaßnahmen zählen wir in aufsteigender Veränderungswirkung die Prozessdokumentation, eine einmalige Prozessoptimierung sowie ein umfassendes *Business Process Reengineering* (BPR) der Geschäftsprozesse. Wegen ihrer großen Veränderungswirkung werden BPR-Initiativen häufig mit Methoden des *Change Management* umgesetzt, um die Akzeptanz der Beteiligten sicherzustellen.

Die kontinuierlichen Maßnahmen des Geschäftsprozessmanagements beginnen mit der regelmäßigen Zertifizierung des Qualitätsmanagements. Auf der nächsten Stufe besteht ein permanentes, kennzahlenbasiertes Prozessmanagementsystem, welches nach Bedarf Prozessoptimierungen und BPR-Initiativen anstößt. Die höchstentwickelte Stufe stellt die Kontinuierliche Prozessverbesserung dar. Diese wird auch als *Total Quality Management System* bezeichnet, in welche oftmals Prinzipien des *Toyota Production Systems* und von *Six Sigma* einfließen.

Abbildung 1: Geschäftsprozessmanagementsysteme in der Praxis



Quelle: Orglinea

1. Prozessdokumentation

Die Aufnahme der Ist-Geschäftsprozesse ist Grundlage für Zertifizierungs- und Optimierungsmaßnahmen. Die Dokumentation der Ist-Situation beschreibt mindestens die Arbeitsabfolgen, Zuständigkeiten, Inputs, Outputs und unterstützenden IT- und andere maschinelle Systeme. Die Beschreibungen erfolgen sowohl auf der Arbeitsebene als auch auf einer oder mehreren aggregierten Prozessebenen mittels Interviews und Workshops mit den Fachexperten. Im Idealfall werden die Prozesse bei der Aufnahme bereits angereichert um Zeit- und Mengengerüste sowie schon identifizierte Schwachstellen für eine spätere Optimierung.

2. Situative Prozessoptimierung

Mit einer situativen Prozessoptimierung werden in einem begrenzten Umfang bestehende Schwachstellen eliminiert, beispielsweise:

- Die Vervollständigung organisatorischer Zuständigkeiten und Arbeitsanweisungen
- Die Einführung von Checklisten zur Sicherstellung der geforderten Arbeitsqualität
- Die Definition bislang fehlender oder Neugestaltung bestehender Inputs und Outputs

- Die Nutzung neuer IT-Funktionalitäten in der bestehenden IT-Infrastruktur, zum Beispiel zur (teil)automatisierten Lieferantenbewertung
- Die Einführung neuer IT-Systeme mit begrenztem Umfang, zum Beispiel in der Unternehmensplanung, im Zahlungsverkehr oder in der Disposition
- Die Neugestaltung innerbetrieblicher Warenströme
- Der Einsatz moderner Anlagen, Maschinen und Peripheriegeräte
- Insourcing oder Outsourcing von einzelnen Arbeitsgängen oder Teilprozessen

Die Prozessdokumentation aus 1. ist eine der Grundlagen für die situative Prozessoptimierung. Konsistenzprüfungen der dokumentierten Prozesse vereinfachen die Identifikation von Schwachstellen; beispielsweise benötigte, aber nicht verfügbare Inputs, erstellte, aber nicht verwendete Outputs, fehlende organisatorische Zuständigkeiten, Doppel- oder Mehrfachbearbeitungen, inkonsistente Arbeitsfolgen und -zyklen.

Situative Prozessoptimierungen können, trotz ihres begrenzten Fokus, zu deutlichen Effizienzsteigerungen in den betreffenden Bereichen führen.

3. Business Process Reengineering mit Change Management

Business Prozess Reengineering, typischer Weise im Rahmen eines Veränderungsprojektdurchgeführt, beinhaltet die komplette Neugestaltung eines oder mehrerer Geschäftsprozesse. Oft im Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien, beispielsweise:

- Einführung neuer unternehmensweit integrierter IT-Systeme
- Gestaltung webbasierter Prozesse mit internen und externen Anwenderschnittstellen und optionalen *Social-Media*-Funktionalitäten
- Implementierung moderner technischer Anlagen, Übergang von manuellen Arbeitsgängen zu Teilautomation und von Teilautomation zu Vollautomation
- Signifikante Kapazitätsänderungen bei Produktionsanlagen
- Einführung neuer Technologien in der Leistungserstellung
- Insourcing oder Outsourcing kompletter Geschäftsprozesse
- Aufbau neuer Geschäftsfelder

Die Neugestaltung von Geschäftsprozessen ist komplex. Diese stellt hohe Anforderungen an die Projektplanung und -durchführung. Die Arbeitsgestaltung der betroffenen Fachexperten auf der Ausführungsebene ändert sich meist deutlich. Die Methoden des *Change Management* unterstützen, Ideen und Vorstellungen der Ausführungsebene frühzeitig in das Projekt einbinden und so die Akzeptanz in der Umsetzungsphase erhöhen.

4. Zertifizierung

Die externe Zertifizierung der dokumentierten und eventuell optimierten Prozesse ist ein Kernbestandteil eines Qualitätsmanagementsystems nach EN ISO, ISO/TS, TL und VDA. Die dokumentierten Prozesse und die betriebliche Realität sollten übereinstimmen. Die Basiszertifizierung nach ISO 9001 ff. weist vergleichsweise geringe Anforderungen auf. Demgegenüber beinhalten in branchenspezifischen Standards, beispielsweise ISO/TS 16949 für die Automobilindustrie, höhere Anforderungen hinsichtlich Wirksamkeit des QM-Systems und Erfüllung von Kundenanforderungen. Die Zertifi-

zierung des Qualitätsmanagementsystems stellt eine wiederkehrende Managementaufgabe dar und erfordert regelmäßige jährliche externe Audits und Rezertifizierungen alle drei Jahre.

5. Kennzahlenbasiertes Prozessmanagement

Das regelmäßige, kennzahlenbasierte *Monitoring* der Geschäftsprozesse auf allen organisatorischen Ebenen ist die Grundlage für den wiederkehrenden Anstoß von organisatorischen Verbesserungen. Wichtig ist die Verankerung auf der obersten Leitungsebene. Das Monitoring soll zuverlässig mögliche Abweichungen von Ist- zu Soll-*Performance* identifizieren und ein aktives *Screening* der Möglichkeiten zur Steigerung von Produktivität und Qualität beinhalten. So werden situative Prozessoptimierungen und BPR-Initiativen angestoßen, die wiederholt zu *Performance*-Verbesserungen im Unternehmen führen und damit zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.

6. Kontinuierliche Prozessverbesserung

Die perfektionierte Ausgestaltung eines Prozessmanagementsystems verstetigt über das kennzahlenbasierte Prozessmanagement hinaus die Verbesserungen der Geschäftsprozesse. Die Kontinuierliche Prozessverbesserung beinhaltet in der Regel die Prinzipien des *Toyota Production Systems* oder des *Six-Sigma*-Ansatzes. Als *Total Quality Management* (TQM)-System ist dieses langfristig und auf permanente Verbesserungen ausgelegt. Grundlegende Erkenntnis dabei ist, dass jeder Zustand weiter optimiert werden kann im Hinblick auf sein Ideal. Auftretende Fehler sind dabei Antrieb, den Fehlerursachen auf den Grund zu gehen und mit geeigneten Maßnahmen sicherzustellen, dass diese Fehler nicht wiederholt auftreten. Dies erfordert eine hohe Disziplin der Belegschaft und eine entsprechende unternehmenskulturelle Verankerung, die den gegenseitigen Respekt aktiv einfordert.

Die Gestaltungselemente eines Kontinuierlichen Prozessverbesserungssystems

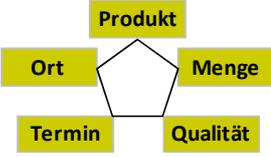
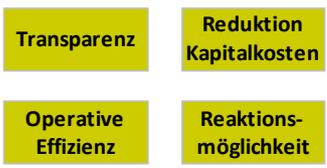
In Anlehnung an das *Toyota Production System* und *Six-Sigma* haben wir neun Gestaltungselemente für ein Prozessmanagementsystem identifiziert, das den Anforderungen an eine Kontinuierliche Prozessverbesserung im Mittelstand entspricht¹:

- *Smart-just-in-time*-Konzept
- Flussorganisation
- Standardisierung
- Bestandsminimierung
- *Andon*
- Visualisierung
- Systematische Fehleranalyse
- Fertigungsorientierte Leistungsentwicklung
- Lieferantenintegration

***Smart-just-in-time*-Konzept.** Ein erweitertes *just-in-time*-Konzept, das den vom Kunden gewünschten Leistungszeitpunkt ergänzt um die Aspekte der vom Kunden gewünschten Produkte und Leistungen in der vereinbarten Qualität und Menge am richtigen Ort. Ziel ist, alle fünf Kriterien gleichzeitig zu erfüllen. Analog gilt dies für Vorprodukte und Vorleistungen.

¹ Vgl. auch Orglinea-Artikel „Ein vereinfachtes Toyota Production System für den Mittelstand“

Abbildung 2: Gestaltungselemente eines Kontinuierlichen Prozessverbesserungssystems

<p>Smart-just-in-time-Konzept</p> 	<p>Flussorganisation</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Reaktionszeiten verkürzen • Vorbeugende Instandhaltung • Rüstzeiten verkürzen • Arbeitsschritte parallelisieren • 5 S • Grafische Arbeitsanweisungen • Poka Yoke • Mehrmaschinenbedienung 	<p>Standardisierung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktivitäten strukturieren • Aktivitäten direkt verbinden • Flüsse vereinfachen und standardisieren • Robuste, integrierte Prozesse schaffen • Taktzeiten, Pull-System
<p>Bestandsminimierung</p> 	<p>Andon</p> 	<p>Visualisierung</p> 
<p>Systematische Fehleranalyse</p>  <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikation 2. Konkretisierung 3. Ursachen 4. Abstellmaßnahmen 5. Verifikation 6. Verallgemeinerung 	<p>Flussorientierte Leistungsentwicklung</p> 	<p>Lieferantenintegration</p> 

Quelle: Orglinea

Flussorganisation. Die gesamte Organisation analog eines Flusses ausrichten. Alle Unternehmensbereiche inklusive Führung und Administration so organisieren, dass sie harmonisch, einem kontinuierlichen Fluss entsprechend, ineinander greifen.

Acht Aspekte unterstützen die Gestaltung einer Flussorganisation:

- **Reaktionszeiten verkürzen.** Je früher ein Fehler nach seinem Eintritt entdeckt wird, desto niedriger sind die Kosten seiner Beseitigung. Entsprechend sollten die Kontrollpunkte gesetzt werden.
- **Vorbeugende Instandhaltung.** Durch die vorbeugende Wartung der gesamten Infrastruktur ungeplante Unterbrechungen durch ad hoc auftretende Störungen weitestgehend vermeiden. Anlagenverfügbarkeit durch zeitliche Synchronisation von Wartungs- und Rüstarbeiten optimieren.
- **Rüstzeiten verkürzen oder vermeiden.** Im Idealfall Ein-Stück-Fluss ohne Rüstunterbrechungen realisieren.
- **Arbeitsschritte parallelisieren.** Durch parallele Bearbeitung ist oft eine deutliche Senkung von Durchlaufzeit und Zwischenlagerbeständen möglich im Gegensatz zu einer sequentiellen Abfolge
- **5 S.** Ein umfassender Ansatz für die Arbeitsplatzgestaltung mit fünf Bausteinen zur nachhaltigen Vermeidung von Verschwendung. Standort: Jedes Betriebsmittel erhält seinen definierten Standort mit entsprechender Kennzeichnung. Selektion: Bei allen Gegenständen ihre

Notwendigkeit überprüfen. Nichtnotwendige Gegenstände eliminieren, selten benötigte weiter weg lagern, um die dauernd benötigten im direkten Zugriff zu halten. Sauberkeit: Alle Bereiche und Betriebsmittel vom Schmutz befreien. Stabilisierung: Durch organisatorische Maßnahmen sicherstellen, dass Standort, Selektion und Sauberkeit nachhaltig beibehalten und weiter verbessert werden. Selbstdisziplin: Die Selbstdisziplin aller Beteiligten zur Aufrechterhaltung von 5 S regelmäßig in Audits überprüfen.

- **Grafische Arbeitsanweisungen.** Bildhafte Arbeitsanweisungen mit Fotos und Grafiken erleichtern das Verständnis für die zu erledigenden Aufgaben auf der Ausführungsebene.
- **Poka Yoke.** Mit *Poka Yoke* (ursprünglich *Baka Yoke* = Narrensicherheit) das Auftreten von Fehlern technisch-konstruktiv und damit sicher vermeiden.
- **Mehrmaschinenbedienung.** Eine Person bedient mehrere Maschinen, solange die Arbeitsintensität dies zulässt.

Standardisierung. Abläufe, Prozesse und Tätigkeiten so weit standardisieren, dass Abweichungen und Sonderfälle weitestgehend vermieden werden.

Dabei jede Aktivität nach Inhalt, Ablauf, Zeit, Ergebnis und Wertschöpfung aus Kundensicht strukturieren. Die Aktivitäten in ihrer – möglichst parallelisierten – Reihenfolge direkt miteinander verbinden. Hierbei Unterbrechungen vermeiden, Flüsse vereinfachen, unmittelbare Reaktionen ermöglichen, Taktzeiten und Pull-System einführen.

Das Ziel sind robuste, integrierte und standardisierte Prozesse.

Bestandsminimierung. Bei einer idealtypischen flussorientierten Prozessorganisation treten Zwischenlagerbestände nicht mehr auf. Dies reduziert die Kapitalkosten und erhöht die operative Effizienz durch die Eliminierung von Einlagerungs-, Lagerhaltungs- und Auslagerungstätigkeiten.

Entstehen dennoch Zwischenlagerbestände im Tagesgeschäft, so sind diese eine klare Indikation auf Prozessprobleme und ermöglichen so eine sofortige Reaktion und Fehleranalyse. Der verschleiende Charakter von Beständen entfällt dann.

Andon. Sofortiger Stopp bei Erkennen eines Fehlers, um so eine kostenintensive Fehlerverschleppung zu vermeiden.

Visualisierung. Die laufende Visualisierung von Zuständen und Prozessfortschritten ermöglicht die zeitnahe Reaktion auf mögliche Abweichungen. *Andon* und Visualisierung hängen eng miteinander zusammen.

Systematische Fehleranalyse. Jeder Zustand und jedes Ergebnis, das nicht den hier dargestellten Prinzipien entspricht, stellt eine Abweichung dar.

Mit einer systematischen Fehleranalyse soll den Ursachen dieser Abweichungen auf den Grund gegangen werden, um ein wiederholtes Auftreten künftig möglichst zu vermeiden. Im Kern besteht die systematische Fehleranalyse aus sechs Schritten:

1. Problem identifizieren
2. Problem konkretisieren
3. Ursachen lokalisieren

4. Abstellmaßnahmen zur Problembeseitigung einleiten
5. Problemlösung verifizieren
6. Verifizierte Abstellmaßnahmen auf vergleichbare potenzielle Probleme anwenden

Drei Hilfsmittel unterstützen die Lokalisierung der Problemursachen und damit das vertiefte Verständnis über die Ursachen-Wirkungszusammenhänge:

- **Die nächsthöhere Ebene betrachten:** Abstraktion von der konkreten Problemebene auf die nächsthöhere Systemebene. Beispielsweise von Arbeitsschritt auf Prozess, von Prozess auf TQM-System, von Betrieb auf Kunden und Lieferanten, von Maschine auf Maschinenpark und von Individuum auf Team und Unternehmen.
- **Probleme durch Beobachten verstehen.** Der *Genichi Genbutsu* ist der „Ingenieur in der Fertigung“, der die auftretenden Abweichungen am Ort ihres Entstehens beobachtet. Analog in nebengelagerten und administrativen Bereichen.
- **5-Why-Analyse:** Die fünfmalige Frage nach dem Warum führt zur eigentlichen Problemursache.

Flussorientierte Leistungsentwicklung. Etwa 60-80 % der Herstellkosten einer Leistung (Produkt/Service) werden bereits in der Konzeptionsphase festgelegt. *Front Loading*, Wissensmanagement und rigorose Standardisierung in der Entwicklung helfen, Leistungen so zu entwickeln, dass diese später im Flussprinzip erstellt werden können.

- **Front Loading:** Probleme möglichst frühzeitig in der Konzeptions- und Konstruktionsphase erkennen und lösen. Ziel ist, 80 % der möglichen Fehler bereits vor dem ersten Test zu erkennen und zu beseitigen.
- **Wissensmanagement:** Der umfassende Zugriff auf Projekt-, Produkt- und Prozessdaten unterstützt die Entwickler, mögliche Probleme von Anfang an zu vermeiden. Die Entwicklungstätigkeit bekommt dabei einen zunehmend anspruchsvollen und interdisziplinären Charakter.
- **Standardisierung in der Entwicklung:** Die rigorose Standardisierung von Entwicklungsprozessen, Komponenten und Leistungen verringert das Risiko späterer Abweichungen.

Lieferantenintegration. Die oben aufgezeigten acht Gestaltungselemente werden idealerweise auch bei Lieferanten implementiert. Abbildung 2 fasst die Gestaltungsprinzipien eines kontinuierlichen Prozessverbesserungssystems zusammen.

Grundlagen der Prozessdokumentation

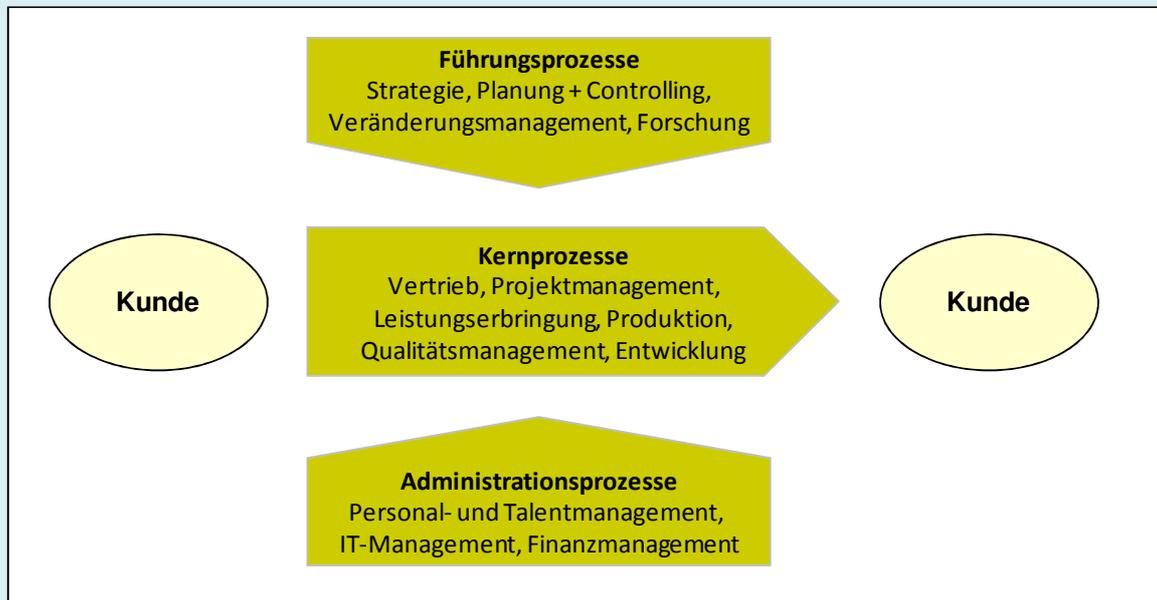
In diesem Kapitel geben wir Hinweise auf eine effiziente Dokumentation von Geschäftsprozessen. Dabei gehen wir auf eine zweckmäßige Segmentierung und Hierarchisierung ein. Außerdem listen wir die Grundsätze einer ordnungsgemäßen Modellierung für eine zielgerichtete und wirtschaftliche Darstellung von Geschäftsprozessen auf.

Prozessegmentierung

Geschäftsprozesse stellen im Kern Leistungsbeziehungen zwischen Kunden und Unternehmen dar. Diese beginnen beim Kundenwunsch und enden mit der Kundenwunscherfüllung (*customer-to-customer* oder *ent-to-end*). Diese kundenfokussierten Geschäftsprozesse bezeichnen wir als Kernpro-

zesse. Hierzu gehören beispielsweise Vertriebs-, Projektmanagement-, Leistungserbringungs-, Produktions-, Qualitätsmanagement- und Entwicklungsprozesse (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Prozessegmentierung



Quelle: Orglinea

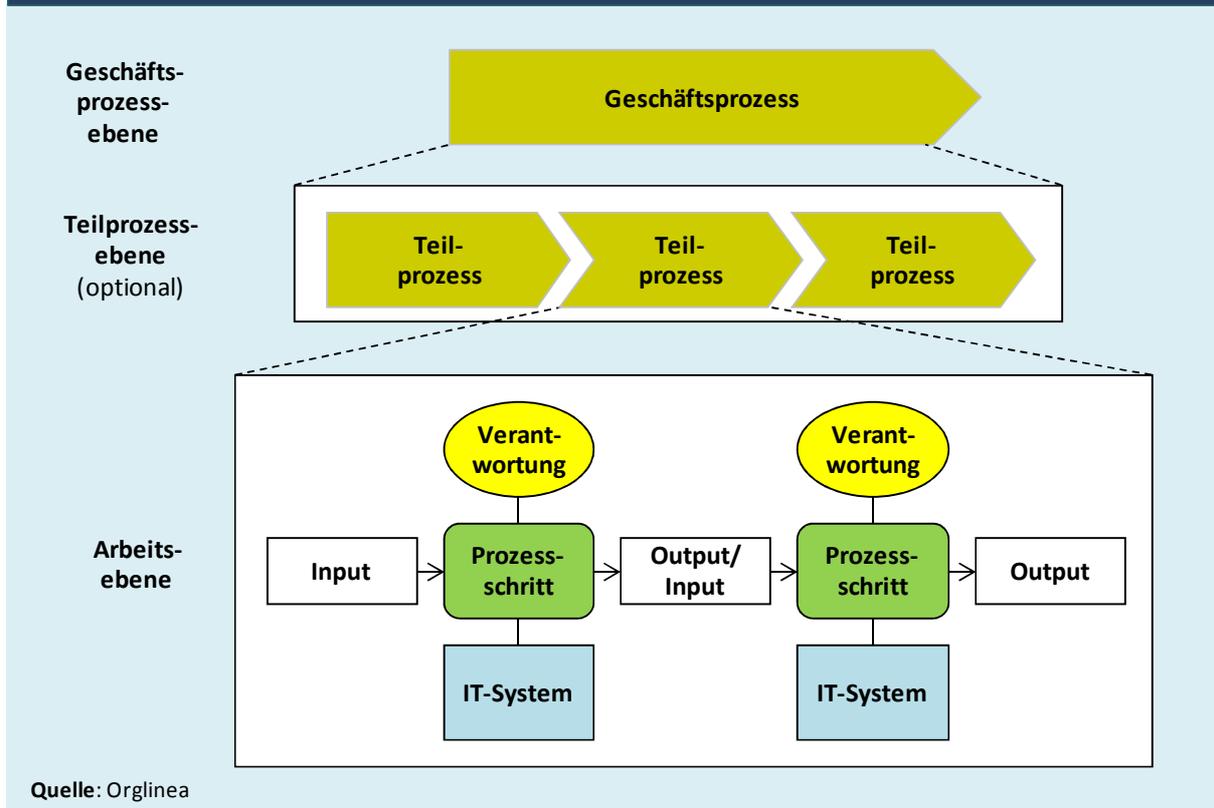
Die Kernprozesse funktionieren jedoch nicht isoliert. Sie benötigen einen strukturellen Rahmen und eine Ressourcenbasis. Der strukturelle Rahmen wird durch Führungsprozesse näher beschrieben. Hierzu zählen Strategie-, Planungs- und Controlling- sowie Forschungsprozesse. Daneben greifen die Kernprozesse auf ihre benötigten Ressourcen zu. Diese werden durch Administrationsprozesse beschrieben und umfassen Personal- und Talentmanagement-, IT-Management- und Finanzmanagementprozesse². Führungs- und Administrationsprozessen ist gemein, dass sie keine direkten externen Kunden haben. Jedoch lassen sich deren Leistungsabnehmer als interne Kunden betrachten, so dass die Kundenorientierung allen Typen von Geschäftsprozessen gemein ist.

Prozeshierarchie

Die Beschreibung von Geschäftsprozessen erfolgt auf mindestens zwei Ebenen. Die oberste Ebene beschreibt die Geschäftsprozesse auf ihrer höchsten Aggregationsebene. Diese kann je nach Komplexität des Unternehmens auf verschiedene Zwischenebenen von Teilprozessen herunter gebrochen werden. Zwingend ist die Beschreibung der Prozesse auf der Arbeitsebene, um den Fachexperten einen Handlungsrahmen für die Bewältigung ihrer operativen Aufgaben auf der Ausführungsebene zu liefern (vgl. Abbildung 4).

² Die Zuordnung von Geschäftsprozessen zu Führungs-, Kern- und Administrationsprozessen hängt immer vom Unternehmenszweck / Geschäftsmodell ab. Beispielsweise ist für Forschungsdienstleister die Forschung und für Personaldienstleister das Personalmanagement ein Kernprozess.

Abbildung 4: Prozesshierarchie



Die Arbeitsebene stellt eine Abfolge von Prozessschritten dar. Neben einer sequentiellen Anordnung sind auch Verzweigungen möglich. Jeder Prozessschritt wird durch eine Organisationseinheit verantwortet, hat zwingend mindestens einen Input und einen Output und wird eventuell in seiner Ausführung durch ein oder mehrere IT-Systeme oder Maschinen unterstützt. Diese wesentlichen Zusammenhänge eines Prozessschritts sowie seine elementaren Arbeitsschritte können in einer Arbeitsanweisung weiter konkretisiert werden.

Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung

Die Beschreibung der Prozesse sollte allgemeinverständlich und widerspruchsfrei erfolgen. Die Grundsätze ordnungsgemäßer Modellierung dienen als Leitfaden für die Geschäftsprozessdokumentation³:

- Grundsatz der Vergleichbarkeit
- Grundsatz des systematischen Aufbaus
- Grundsatz der Richtigkeit, syntaktisch und semantisch
- Grundsatz der Relevanz
- Grundsatz der Wirtschaftlichkeit
- Grundsatz der Klarheit, Strukturiertheit, Übersichtlichkeit, Lesbarkeit

Grundsatz der Vergleichbarkeit. Kompatibilität der Prozessschreibungen zueinander.

³ Vgl. Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik

Grundsatz des systematischen Aufbaus. Konsistente Dekomposition und Komposition der verschiedenen Beschreibungsebenen. Berücksichtigung der Konsequenzen bei der Modellierung einer Sicht auf die anderen Sichten oder Ebenen.

Grundsatz der Richtigkeit. Syntaktisch richtige, das heißt formal korrekte und konsistente Modellierung. Außerdem semantisch richtige, das heißt inhaltlich korrekte, konsistente und widerspruchsfreie Beschreibung des Prozesszusammenhangs.

Grundsatz der Relevanz. Ist erreicht, wenn der Nutzeneffekt eines Modells sinken würde, wenn es weniger Informationen enthalten würde. Abbildung des Sachverhalts „so viel wie nötig, so wenig wie möglich“.

Grundsatz der Wirtschaftlichkeit. Modellierungsintensität nach betriebswirtschaftlicher Maxime.

Grundsatz der Klarheit. Grafische Anordnung der Prozessobjekte hinsichtlich Strukturiertheit, Übersichtlichkeit und Lesbarkeit.

Referenzprozesslandkarten für die Energiewirtschaft

In diesem Kapitel stellen wir Referenzprozesslandkarten für Energieversorgungsunternehmen und ihre Zulieferer vor. Diese stellen aus unserer Erfahrung *Best-Practice*-Beispiele dar und können so als Blaupause für die Modellierung von Geschäftsprozessen in der Energiewirtschaft dienen. In der konkreten Ausprägung sind Abweichungen in Abhängigkeit vom tatsächlichen Geschäftsmodell möglich.

Unsere Referenzprozesslandkarten gliedern die Geschäftsprozesse in Führungs-, Kern- und Administrationsprozesse analog der Prozesssegmentierung in Abbildung 3.

Energieversorgungsunternehmen

Die Referenzprozesslandkarte für Energieversorgungsunternehmen umfasst unmittelbar die Geschäftsfelder Strom, Gas und Fernwärme inklusive des Baus der entsprechenden Anlagen zur Erzeugung und Verteilung. Auf der Ebene der Prozesslandkarte spielt der Energieträger keine Rolle, weshalb diese sowohl für konventionelle als auch erneuerbare Energien genutzt werden kann. Die Prozesslandkarte kann auch für Projektierer von Energieerzeugungsanlagen ohne eigenes Endkundengeschäft eingesetzt werden. Ebenfalls kann die Wasserversorgung direkt integriert werden. Dagegen sind mögliche Verkehrs- und Bäderaktivitäten im Referenzmodell nicht berücksichtigt.

Die Kernprozesse umfassen die Geschäftsprozesse K1 Anlagenbau, K2 Kundengewinnung und K3 Anlagenbetrieb (vgl. Abbildung 5).

K1 Anlagenbau (Versorgungsnetze, Erzeugungsanlagen, Hochbaumaßnahmen / Ingenieurbauwerke). Umfasst alle Prozesse zum Bau von Erzeugungs- und Verteilungsanlagen in den Bereichen Strom, Gas und Fernwärme. Enthält die Teilprozesse Projektvorbereitung, Planung, Ausführungsvorbereitung, Ausführung und Projektabschluss. Im Projektabschluss erfolgen auch Dokumentation und Inbetriebnahme der Anlagen. Sowohl für eigenerstellte Leistungen, Anlagen und Bauten als auch Fremdleistungen.

K2 Kundengewinnung. Umfasst alle Prozesse zur Gewinnung und Betreuung von Firmen- und Endkunden. Enthält die Teilprozesse aktiver Vertrieb, Contracting, Handel, Abrechnung und Kundenbetreuung.

Abbildung 5: Referenzprozesslandkarte Energieversorgungsunternehmen



Quelle: Orglinea

K3 Anlagenbetrieb (Versorgungsnetze, Erzeugungsanlagen, Hochbaumaßnahmen / Ingenieurbauwerke). Umfasst alle Prozesse zum Betrieb von Erzeugungs- und Verteilungsanlagen in den Bereichen Strom, Gas und Fernwärme. Enthält die Teilprozesse Betriebsführung, Energieeinkauf, Betriebsüberwachung, Störungsbehebung und Instandhaltung. Das Zählerwesen ist ein Aspekt in der Betriebsüberwachung. Die Instandsetzung beinhaltet auch die vorbeugende Inspektion und Wartung der Anlagen.

Neben den Kernprozessen enthält die Prozesslandkarte Führungs- und Administrationsprozesse.

Führungsprozesse. Umfassen die Geschäftsprozesse Strategie, Planung & Controlling, Veränderungsmanagement und Forschung. Prozesse zur situativen Prozessoptimierung und radikalen Geschäftsprozessveränderung gemäß 2. und 3. der Geschäftsprozessmanagementsysteme in Abbildung 1 sind integrale Bestandteile des Veränderungsmanagements.

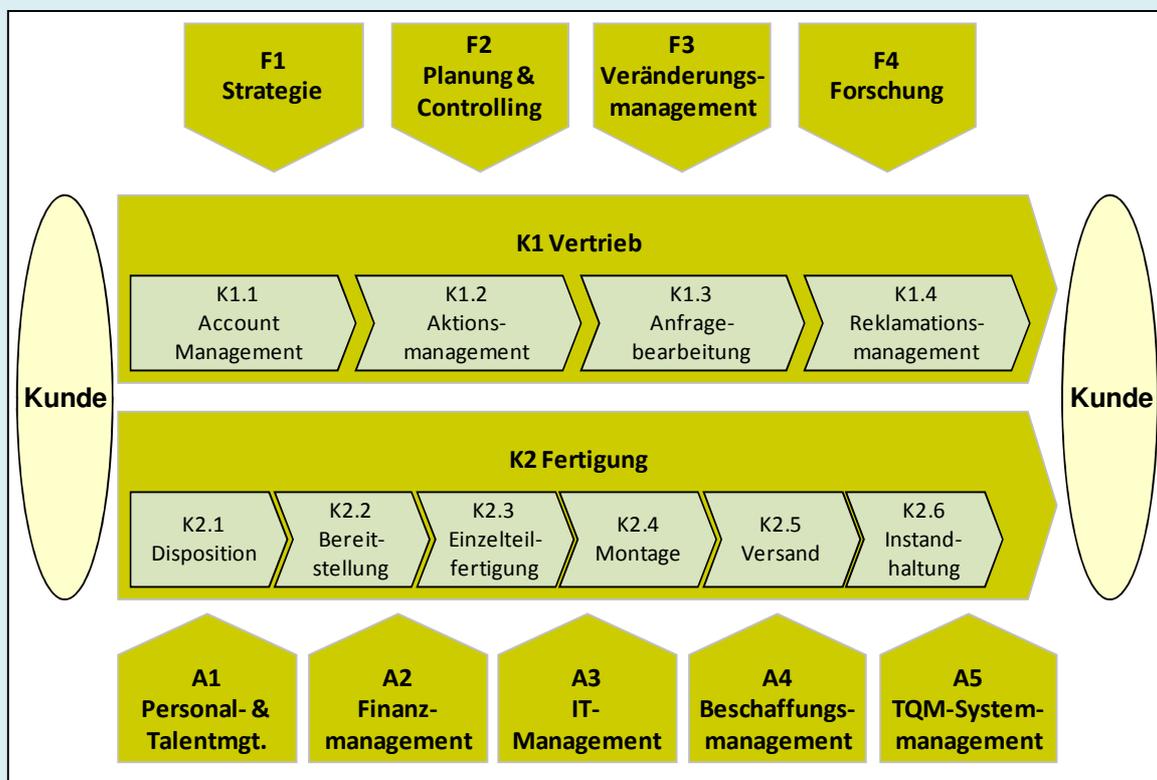
Administrationsprozesse. Umfassen die Geschäftsprozesse Personal- & Talentmanagement, Finanzmanagement, IT-Management, Beschaffungsmanagement und TQM-Systemmanagement. Das Finanzmanagement enthält Finanzanalysen und -berichterstellung, Finanzabschluss, Risiko- und *Compliance*-Management sowie Liquiditätsmanagement. Das Personal- und Talentmanagement beinhaltet Rekrutierung, Zeiterfassung und Lohn- und Gehaltsabrechnung, Feedback und Weiterentwicklung, Arbeitssicherheit, Gesundheitsmanagement sowie Personalaustritt. Das Beschaffungsmanagement umfasst den Einkauf sämtlicher Güter und Leistungen mit Ausnahme von Energie, die selbst Bestandteil des Kernprozesses Anlagenbetrieb ist. Das TQM-Systemmanagement enthält alle Prozesse zur Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems gemäß 1., 4., 5. und 6. in Abbildung 1. Das Umweltmanagement kann hier ebenfalls integriert werden.

Zulieferer für Energieversorgungsunternehmen

Die Referenzprozesslandkarte für industrielle Zulieferer der Energiewirtschaft umfasst die Fertigung von Teilen, Komponenten und Systemen für die Energiewirtschaft. Beispielsweise die Herstellung von Windturbinen und Solarmodulen. Die Anwendung dieser Prozesslandkarte ist nicht auf die Energiewirtschaft begrenzt, sondern ist in allen industriellen Wirtschaftsbereichen prinzipiell möglich. Unternehmen mit Dienstleistungserbringung als Kerngeschäft sind hier dagegen nicht dargestellt.

Die Kernprozesse für industrielle Zulieferer umfassen den Vertrieb und die Fertigung (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Referenzprozesslandkarte industrielle Zulieferer Energiewirtschaft



Quelle: Orglinea

K1 Vertrieb. Umfasst alle Prozesse zur Gewinnung und Penetrierung von Kunden im B2B-Geschäft. Enthält die Teilprozesse Account Management, Aktionsmanagement, Anfragebearbeitung und Reklamationsmanagement.

K2 Fertigung. Umfasst alle Prozesse zur Herstellung industrieller Güter. Enthält die Teilprozesse Disposition, Bereitstellung von Betriebsmitteln, Einzelteulfertigung, Montage, Versand und Instandhaltung der Produktionsmittel.

Die Kernprozesse können um eine Reklamationsabwicklung ergänzt werden.

Die Führungs- und Administrationsprozesse beinhalten die jeweiligen Geschäftsprozesse in Analogie zu den Energieversorgungsunternehmen.

Ausblick

Mit diesem Artikel wollen wir aufzeigen, wie ein Prozessmanagementsystem effizient eingeführt und hinsichtlich der permanenten Verbesserung von Produktivität und Qualität weiterentwickelt werden kann. Unser Hauptaugenmerk liegt dabei auf einer möglichst schlanken Einführung und Weiterentwicklung des Prozessmanagementsystems und seiner Ausrichtung auf messbare *Performance*-Steigerungen.

Ergänzend beschreiben wir Referenzprozesslandkarten für Energieversorger und ihre industriellen Zulieferer, die mit ihrem konsistenten Rahmen einen besonders schnellen Einstieg in das Prozessmanagement in diesem Sektor ermöglichen. Dabei ist die Prozesslandkarte für die Zulieferer nicht auf die Energiebranche begrenzt, sondern kann in allen industriellen Branchen grundsätzlich genutzt werden.

Dieser Artikel soll als Leitfaden dienen. Die tatsächliche Situation im Unternehmen bestimmt die konkrete Ausgestaltung.

Autor

Matthias Wendler, Geschäftsführer Orglinea Managementberatung Stuttgart GmbH,
wendler.matthias@orglinea.com

© 2015, Orglinea GmbH, alle Rechte vorbehalten

Über Orglinea

Org [für Organisation] und **linea** [*lat. lineo* für ins Lot bringen]: Die Orglinea ist ein spezialisiertes, erfolgreiches Beratungshaus für mittelständische Unternehmen. Mit dem Anspruch, moderne und umsetzungsorientierte betriebswirtschaftliche Beratung für Entscheider im Mittelstand zu erbringen. Auf Augenhöhe. Seit 2003. Getreu unseres Mottos: "Unternehmerischer Erfolg ist eine Frage der Konsequenz und nicht der Branche". In den Feldern Finance, Organisation und Benchmarking.

www.orglinea.com

