



GESCHÄFTSPROZESS-MANAGEMENT

Von Produkt- und Funktionsorientierung zu Service- und Prozessorientierung

Standen in der Vergangenheit das Produkt und die Ausrichtung der Organisationsstruktur an Funktionen und Abteilungen im Vordergrund, so stehen seit rund zwei Jahrzehnten die zum Produkt angebotenen **Dienstleistungen** (das Service) und die **Geschäftsprozesse** im Mittelpunkt der Organisationsgestaltung. Untersuchungen zeigen, dass heute die Entscheidung, bei einem bestimmten Anbieter einzukaufen, zu 80% wegen der angebotenen Dienstleistung getroffen wird und nur noch zu 20% wegen des Produktes selbst – denn die Produkte sind austauschbar, ausgezeichnete **Qualität** wird heute als Standard ganz einfach vorausgesetzt. Daher bieten lediglich das attraktive **Service** und das unverwechselbare **Image** die einzigen Differenzierungsmerkmale gegenüber dem Wettbewerb.

Mit dem Denken in **Geschäftsprozessen** ist ein radikaler Wechsel in der Denkweise verbunden, weg von der Aufbauorganisation und hin zur Ablauforganisation. Optimale Abläufe bestimmen nunmehr den Aufbau der Organisation, nicht umgekehrt. Durch dieses Prozessdenken sind ein permanenter und geregelter Austausch von **Informationen** und eine aktive Einbindung aller Beteiligten (einschließlich der Lieferanten und Kunden) einerseits gewährleistet und andererseits auch dessen Voraussetzung. Dadurch wird Personenwissen zu System- bzw. Organisationswissen; die Wichtigkeit bestimmter, einzelner Mitarbeiter nimmt ab.

Eine tatsächlich durchgängige Geschäftsprozess-Orientierung ist somit im Prinzip erst durch den Einsatz innovativer Informations- und Kommunikations-Technologie (IKT, wie bspw. auch des Internets) möglich geworden.

Um in Zukunft als Unternehmen erfolgreich zu sein, bedarf es daher u.a.

- der umfassenden Berücksichtigung der **Kundenbedürfnisse** (→ Marketing / CRM – Customer Relationship Management),
- anpassungsfähiger und flexibler Organisationsstrukturen (→ Lean Management (LM) mit **prozessorientierter Organisationsgestaltung**) sowie
- der Nutzung neuer Informations- und Kommunikations-**Technologien** (IKT → u.a. Internet (!) bzw. e-Business: → **Industrie 4.0**).



Geschäftsprozess

Prozess

Ein **Prozess** ist definiert als die Gesamtheit zusammenhängender, inhaltlich abgeschlossener, logisch und zeitlich verknüpfter Einzelschritten innerhalb eines Systems, die einen gemeinsamen Zweck verfolgen. Es handelt es sich bei einem Prozess um einen wiederholbaren sowie eindeutig abgrenz- und beschreibbaren Ablauf. Ein Prozess kann Teil eines anderen Prozesses sein oder andere Prozesse enthalten bzw. diese anstoßen. – Wird in der Betriebswirtschaft von einem Prozess gesprochen, ist damit in der Regel ein Geschäftsprozess gemeint.

Geschäftsprozess

Ein **Geschäftsprozess** (Business Process) ist ein betriebswirtschaftlich ausgerichteter Prozess, d.h. er hat ein festgelegtes Ziel und eindeutiges Ergebnis und dient der Wertschöpfung, z.B. die Erstellung eines materiellen Produktes oder einer immateriellen Dienstleistung für einen Prozesskunden. Unter Prozesskunden versteht man diejenige Person oder Funktion, die den Output eines Prozesses für sich nutzt. Es geht somit um die logische Zusammenfassung wertschöpfender Aktivitäten mit einem Kundennutzen stiftenden Output.

Geschäftsprozesse folgen typischerweise dem (horizontalen) Arbeits- und Produktionsfluss in einer Organisation und greifen auch über die Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus (d.h. sie sind funktionsübergreifend) und gehören zur Ablauforganisation eines Unternehmens. So sind z.B. die Geschäftsprozesse [Beschaffung, Produktion und Vertrieb] die Kerngeschäftsprozesse im Unternehmen und stellen die sog. Wertschöpfungskette dar. Geschäftsprozesse sind somit eine **strategisch-kundenbezogene** Sicht auf betriebswirtschaftliche Funktionen. Häufig gehen sie auch über Betriebs- bzw. Unternehmensgrenzen hinweg (z.B. das SCM – Supply-Chain-Management).

Ein Geschäftsprozess ist also dadurch gekennzeichnet, dass er **wertschöpfend** ist, wobei sich dieser Wert aus den Anforderungen der Prozesskunden definiert. Und die **Orientierung an den Kunden** beschränkt sich nicht nur auf die Kunden des Unternehmens (sog. externe Kunden), sondern umfasst auch jeden Nachfolger in der Arbeitserledigung (Mitarbeiter bzw. interne Kunden), womit es ein umfassendes (externes und internes) Modell der **Kunden-Lieferanten-Beziehung** gibt.



Weitere Kennzeichen eines Geschäftsprozesses sind (Ergebnis-)Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit, Kontrollier- und Steuerbarkeit. Daneben ist für Geschäftsprozesse eine hinreichende Flexibilität zu fordern, um diese an sich ändernde Gegebenheiten (oder gar neue Geschäftsmodelle) rasch und mit möglichst geringem Aufwand anpassen zu können.

Charakteristisch für den Geschäftsprozess ist, dass er beim Kunden beginnt (→ Wünsche, Anforderungen, Erwartungen etc.) und auch beim Kunden endet (→ Produkt, Dienstleistung); das ist Ausdruck der **Marketing-Philosophie**.

Geschäftsprozess-Logik

Ein Geschäftsprozess wird durch ein definiertes Ereignis ausgelöst und transformiert Input durch den Einsatz materieller und immaterieller Güter und unter Beachtung bestimmter prozessspezifischer Regeln und Bedingungen zu einem Output. Input (Eingaben, Einsatz) und Output (Ergebnisse) können jeweils Informationen, Gegenstände (Produkte, Leistungen), Ereignisse und/oder Zustände sein. Er besteht aus einer Kette von Aktionen (Einzelschritte: Aufgaben, Aktivitäten, Tätigkeiten, Transaktionen, Arbeitsschritte etc.) und Bedingungen. Bei jeder Verrichtung werden vor jeder Aktion zuerst Bedingungen erkannt und erfüllt. Eine Bedingung ist das, was zu einer Aktion veranlasst und diese einleitet oder auch begleitet. Meist wird die folgende Aktion durch den Ausgang der vorangehenden determiniert, d.h. dass die als nächstes anstehende Aktion vom Ergebnis der vorherigen abhängt (eine abgeschlossene Aktion ist somit meist der Auslöser (Trigger) für die folgende Aktion). Die einzelnen Aktionen stehen demnach in Abhängigkeit zu einander.

Einer Aktion (Tätigkeit) sind typischerweise ausführende Ressourcen (Personen, Maschinen), zu benutzende Ressourcen (Werkzeuge, anderweitige Betriebsmittel) und zeitliche Abhängigkeit (Ausführungsdauern, Reihenfolgen (Sequenzialitäten), Gleichzeitigkeiten (Simultanitäten) und Nebenläufigkeiten (Parallelitäten) usw.) zugeordnet.

Im Geschäftsprozess sind also die beteiligten

- Rollen (wer),
- Aufgaben (was),
- Bedingungen (wie),
- Zeiten (wann),
- Zusammenhänge (womit) und
- Umgebungen (wo)

zusammenhängend festgelegt.



Geschäftsprozessziele

Die Steuerung – sowie Optimierung – von Geschäftsprozessen setzt deren Messbarkeit voraus. („If you can't measure it, you can't control it!“) – Dies erfolgt anhand der vier **Prozessziele**

- Qualität, Zeit und Kosten (= Prozessparameter) und
- Kundenzufriedenheit (= Ergebnisparameter).

Die **Prozessparameter** Qualität [Q], Zeit [Z] und Kosten [K] sind die anerkannten, relevanten kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) im internationalen Wettbewerb. Sie werden vom Kunden vorgegeben und sind daher im Unternehmen aus Kundensicht festzulegen, denn sowohl die Qualitätsvorgaben des Kunden (Q), als auch die Liefertermin des Kunden (Z), als auch die Einkaufspreise des Kunden (K) gilt es einzuhalten, um Kundennutzen zu stiften. Hierbei handelt es sich offensichtlich um jene Faktoren, die für die Kaufentscheidung des Kunden relevant sind. Das Denken in Kundennutzen bzw. die Schaffung von Kundenzufriedenheit (= **Ergebnisparameter**) ist Ausdruck der Marketing-Philosophie.

Dem Terminus Qualität kommt im Zusammenhang mit Geschäftsprozessen ein dualer Charakter zu: Erstens geht es um die Qualität des Prozess-Ergebnisses (also den Prozessparameter Qualität: Qualität der Produkte und Leistungen oder auch Informationen). Zweitens geht es um die Prozess-Qualität, mithin um die Qualität des Prozesses an und für sich. Ziel ist es, dass Geschäftsprozesse fehlerfrei beherrscht werden, also in immer gleich guter Qualität ablaufen und in diesem Sinne jederzeit wiederholbar sind.

Die drei Prozessparameter [Q] + [Z] + [K] umschreiben in Ergänzung zu den Kriterien

- Effektivität (strategisch = „Die richtigen Dinge tun“ → Prozessgestaltung) und
- Effizienz (operativ = „Die Dinge richtig tun“ → Prozessführung)

die Dimensionen der

- (Produktivität und) Wirtschaftlichkeit.

So gesehen ist die Steigerung und Erhaltung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens das oberste Ziel des Controllings. – Wobei jeder Mitarbeiter in einem Unternehmen Controlling betreiben sollte, zumindest in seiner Mindestausprägung, nämlich der „Selbst-Steuerung“.

Kerngeschäftsprozesse und Supportprozesse

Kerngeschäftsprozessen (primäre Geschäftsprozesse) sind fundamentale, wertschöpfende, funktionsübergreifende Aktivitäten bei Abarbeitung definierter Aufgabenstellungen. Sie sind



durch ihre Bedeutung für den Unternehmenserfolg und ihren direkten (externen) Kundenbezug gekennzeichnet (wie bspw. der Leistungserstellungsprozess oder der Auftragsabwicklungsprozess).

Daneben gibt es noch sog. **Supportprozesse** (sekundäre Geschäftsprozesse), die die notwendigen Aktivitäten zur Unterstützung der Kernprozesse beinhalten (dazu gehören u.a. Buchhaltung, Personalmanagement und Informationsmanagement etc.); sie werden vom Kerngeschäftsprozess angestoßen und liefern ihre Ergebnisse ebenfalls an diesen.

Diese Unterscheidung in primäre Aktivitäten einerseits sowie unterstützende Aktivitäten andererseits stimmt mit jener von Michael E. Porter in seinem Ansatz der **Wertschöpfungskette** (Value Chain) überein. – Porter's Wertschöpfungskette wird von den Prozessen gebildet.

Geschäftsprozesshandbuch

Ein Unternehmen, das alle seine Prozesse umfassend in einem **Geschäftsprozesshandbuch** dokumentiert, verfasst quasi eine Gebrauchsanleitung für sich selbst (und damit zum Beispiel auch für neu ins Unternehmen eintretende Mitarbeiter). Die erstmalige, erschöpfende Dokumentation aller gelebten Prozesse stellt für etablierte Unternehmen eine große Herausforderung dar. Und bedeutet mehr, als sich zu vergegenwärtigen, welche Prozesse es gibt und schriftlich festzumachen, wie diese Prozesse aktuell laufen. Es hat auch sehr viel mit „sich selbst den Spiegel vorhalten“ zu tun. Tut ein Unternehmen dies tatsächlich objektiv und kritisch, so birgt dieses Vorgehen gleichfalls immense Verbesserungs-Chancen in sich.

Geschäftsprozess-Management

Das **Geschäftsprozess-Management** (Business Process Management) stellt die organisatorisch-strategische Betrachtung der Ablauforganisation dar und umfasst die ganzheitliche Planung, Überwachung und Steuerung von Geschäftsprozessen, von dem sie auslösenden Ereignis bis zu ihrer Beendigung, über alle zu durchlaufenden Funktionsbereiche und Instanzen hinweg.

Ziele des Geschäftsprozess-Managements sind die ständige Verbesserung und Optimierung der Unternehmensprozesse und -strukturen sowie der dabei eingesetzten Ressourcen und Technologien im Hinblick auf Effizienz, Produktivität und Wirtschaftlichkeit, respektive die



Optimierung der Geschäftsprozesse in Bezug auf die Erreichung der drei Prozess-Ziele [Qualität, Zeit und Kosten].

Geschäftsprozess-Management ist selbst ein Prozess und umfasst auch den Steuerungsprozess für den sog. Geschäftsprozess-Lebenszyklus (s.u.).

Wenn Geschäftsprozess-Management im Unternehmen eingeführt werden soll, bedeutet dies oft sehr weitreichende und grundlegende Veränderungen, die für alle Beteiligten spürbar werden. Transparenz und offene Kommunikation sind deshalb unabdingbare Voraussetzung für einen Erfolg. Die Einführung von Geschäftsprozess-Management ist ein Projekt und als solches zu führen. Dabei sollte in Erwägung gezogen werden, einen externen Experten als Unterstützung hinzuzuziehen. Generell sollte man dabei auch darauf achten, dass die Chemie zwischen handelnden Personen im Unternehmen und externem Berater stimmt, denn nur dann kann ein externer Experte ähnlich wie ein Katalysator wirken und es lassen sich viele Synergien und Effizienzsteigerungen erreichen.

Exkurs: Abgrenzung Geschäftsprozess vs. Projekt

Projekte haben einen definierten Anfang, einen (hoffentlich) organisierten Ablauf und ein definiertes Ende, wobei sowohl Anfang als auch Ende terminlich festgelegt sind. Das unterscheidet also Projekt nicht von Geschäftsprozessen.

Im Gegensatz zu Geschäftsprozessen kommt Projekten ein situativer, einmaliger, befristeter, komplexer, relativ innovativer und risikobehafteter Charakter zu. Zum Beispiel stellt die „Einführung eines standardisierten ERP-Systems“ für ein Unternehmen ein (internes) Projekt dar. Das probate Führungsmodell (d.h. die Arbeits- und Organisationsform) hierfür ist das **Projekt-Management**, mit seinen strukturierten Phasen, wie bspw. (1) Initiieren, (2) Planen, (3) Ausführung, (4) Überwachen und Steuern (Monitoring und Controlling) sowie (5) Abschließen. Beim Projekt-Management steht die Problemlösungsorientierung und nicht die Optimierungsorientierung des Geschäftsprozess-Managements im Vordergrund.

Projekt-Management kommt natürlich bei allen Unternehmen, die im Projektgeschäft tätig sind, zur Anwendung. Bei diesen Unternehmen (wie z.B. im Anlagenbau, Maschinenbau, Bauwirtschaft und bei IT-Projektanbietern) steht die Realisierung des konkreten Projektablaufs im Fokus, was eben als Projektabwicklung oder Projektdurchführung bezeichnet wird. Bei den



abzuwickelnden Projekten handelt es sich dann freilich nicht um einmalige Intern-Projekte, sondern um einzigartige Kunden-Projekte. Allerdings können gewisse Aufgaben innerhalb eines solchen Kunden-Projektes mittels sich wiederholender, standardisierter Prozesse abgewickelt werden (z.B. Projektübergabegespräch, Detailplanung, Baustelleneinrichtung, Materialbestellung etc.). In Abgrenzung zu den Geschäftsprozessen kann in diesen Fällen von **Projektprozessen** gesprochen werden. Dabei handelt es sich um standardisierte Vorgehensmodelle für bestimmte Projektarten, die in Unternehmen wiederkehrend sind und die eine einheitliche Struktur und Systematik in die Projekt-Phasen bringen und damit die Effizienz im Projekt steigern können. Projektprozesse kommen also überall dort zur Anwendung, wo Projekte eine gewisse Routine darstellen, weil Aufgaben (Prozesse) sich wiederholen, sodass diese standardisiert werden können. Automatisieren lassen sich Projektprozesse aufgrund der Heterogenität der Projekte freilich in der Regel nicht. Neben Kunden-Projekten (Projektgeschäft, s.o.) kommen bspw. auch interne Projekte für Produktentwicklung (z.B. Markenartikler) und Softwareentwicklung (Software-Häuser) für Projektprozesse in Frage.

Workflow

Per definitionem entspricht ein Workflow im Grunde einem Geschäftsprozess. Doch während ein Geschäftsprozess die Unternehmenssicht widerspiegelt, reflektiert der Workflow auf die IT-Sicht. In Abgrenzung vom strategisch-kundenbezogenen Geschäftsprozess wird also detailliert auf die operative Ebene eingegangen,

Ein **Workflow** (Arbeitsfluss) ist die detaillierte, operationell-technische Beschreibung von Teilschritten eines zu unterstützenden Geschäftsprozesses. Dazu werden im Rahmen der Arbeitsablaufbeschreibung (Workflow-Definition) die Geschäftsprozesse in jene Teilschritte gegliedert, die auf IT-Ebene eindeutig sind und in – durch Vorbedingungen eindeutig festgelegter (also deterministischer) – Beziehung zueinander stehen. Diese Teilschritte werden durch die Workflows in einem IT- bzw. IKT-System abgebildet und damit durch eben dieses System unterstützt, dessen Ziel es ist, die Geschäftsprozesse weitgehend zu automatisieren. Ein Workflow ist somit die informationstechnische Realisierung eines Geschäftsprozesses – oder anders ausgedrückt: Ein Workflow ist jener Teil des Geschäftsprozesses, der IT-gestützt durchgeführt werden kann.

Aufgabe von Workflows ist die Koordinierung und Steuerung der Übergänge der Einzelschritte innerhalb eines Geschäftsprozesses oder zwischen Geschäftsprozessen.



Ein Workflow muss daher – so wie der Geschäftsprozess selbst – einen hohen Strukturierungsgrad aufweisen, wiederholt auftreten und modellierbar sein. Weitere Voraussetzungen für einen Workflow sind:

- Die einzelnen Vorgangsschritte sind klar gegeneinander abgegrenzt.
- Der Ablauf eines Vorgangs ist eindeutig, nach klaren Regeln definiert.
- Den an der Vorgangsbearbeitung beteiligten Mitarbeitern lassen sich Funktionen, Rollen und Kompetenzen zuweisen.
- Die Informationsbearbeitung und -bereitstellung ist automatisierbar, sodass der gesamte Prozess vom Dokumentenzugriff bis zur Archivierung weitgehend planbar ist.

Wie oben ausgeführt, dient ein Workflow auch der Steuerung von Prozessen. Dennoch enthält er keine Steuerungsgrößen als Vorgaben. Denn diese Steuerungsgrößen (Soll-Werte) werden dem Prozess zugeordnet. Die Ist-Wert hingegen werden durch bzw. mithilfe des Workflows erfasst. – Der durchgängiger Informations- und Datenfluss soll dabei durch die sog. **Informations-Logistik** sichergestellt werden.

Der große Nutzen von Workflows liegt in der Automatisierung.

Automatisierte Geschäftsprozesse können in der Regel fehlerfrei, schneller und weniger personalintensiv und somit produktiver bearbeitet werden.

Automatisierte Workflows helfen Teamleitern die Kontrolle über die Arbeit ihrer Teams und einen aktuellen Überblick über alle relevanten Prozessdaten zu erhalten, was durch den schnelleren und einfacheren Zugang zu Informationen mit größerer Genauigkeit ermöglicht wird. (Anmerkung: Dazu werden die Daten in Echtzeit von einem System zentral erfasst, auf das rollenabhängig alle berechtigten Mitarbeiter Zugriff haben). (s.u. Workflow-Management-System)

Workflow-Management

Workflow-Management ist die Unterstützung von Geschäftsprozessen durch deren Koordination, Überwachung und Steuerung mithilfe der zu den Geschäftsprozessen gehörenden Workflows und **Informations-Logistik**.

Aufgabe des Workflow-Managements ist es, für **die Ausführung von Workflows mithilfe von IT-Systemen** zu sorgen und dadurch die zur Steuerung notwendigen **Informationsflüsse** zu gewährleisten, den Ablauf der Workflows sowie letztlich jenen der Prozesse zu automatisieren.



Während das Geschäftsprozess-Management die organisatorisch-strategische (und damit betriebswirtschaftliche) Betrachtung der Ablauforganisation darstellt, geht es beim **Workflow-Management** um die informations-operative (und damit informationstechnologische) Sicht auf einzelne Geschäftsprozesse.

Das Workflow-Management stellt sicher, dass jeder Mitarbeiter zum richtigen Zeitpunkt über die richtigen Informationen verfügt (und damit genau weiß, was wie zu tun ist) und alle notwendigen Werkzeuge (Tools und Equipment) sowie Ressourcen zur Verfügung hat, um letzten Endes zu einer Verbesserung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit beizutragen.

In umgekehrter Richtung wird dafür Sorge getragen, dass über jeden Workflow laufend das entsprechende Informations-Feedback stattfindet, und somit den Prozessverantwortlichen sowie den Entscheidungsträgern alle relevanten Informationen zur Verfügung stehen. Damit ist bspw. jederzeit – und zwar in Echtzeit – abfragbar, wie weit der Produktionsprozess eines Kundenauftrages fortgeschritten ist oder wo sich eine Kundenlieferung im Moment befindet etc. Informationen sind somit zeitgleich zum zugrunde liegenden Geschehen – also zum jeweiligen Prozess durch den ihn „begleitenden“ Workflow – verfügbar. Diese prozessbezogenen „Realtime“-Informationen fördern die Steuerbarkeit der Prozesse im Hinblick auf Kosten und Zeit und dienen einer präventiv ausgerichteten Qualitätssicherung. In weiterer Folge geht es dabei auch um Dokumentation und Archivierung.

Mit der Einführung des Workflow-Managements werden folgende Ziele verfolgt:

- die Bearbeitungszeiten und damit die Kosten sollen reduziert werden
- die Qualität der zu unterstützenden Geschäftsprozesse soll verbessert werden
- Geschäftsprozesse sollen vereinheitlicht werden
- die Ausführung von Workflows soll automatisiert werden – und damit in der Folge:
- Geschäftsprozesse sollen weitgehend automatisiert werden
- die Informationsverfügbarkeit soll erhöht werden
- Medienbrüche sollen vermieden werden
- die Flexibilität der Geschäftsprozesse soll erhöht werden
- die Transparenz der Geschäftsprozesse (Statusermittlung, Dokumentation von Entscheidungen) soll erhöht werden.



Workflow-Management-System

Ein **Workflow-Management-System** ist ein Anwendungssystem (also eine Software) für das Workflow-Management. Mit seiner Hilfe können Workflows IT-gestützt entworfen, definiert, verwaltet, koordiniert und ausgeführt werden. Die Komponente für die **Ausführung** der modellierten Arbeitsabläufe (Workflows) nennt man **Workflow Engine**. Durch die Workflow Engine werden die einzelnen Workflow-Instanzen nach einem vorgegebenen, in der Applikation abgebildeten Schema gesteuert und dazu benötigte Daten und Informationen bereitgestellt oder weitere Applikationen gestartet.

Der Einsatz von Workflow-Management-Systemen bedeutet die Automatisierung von Prozessen bzw. Vorgängen, in denen Arbeitsaufträge (Aufgaben), Informationen und ggf. auch Dokumente unter Berücksichtigung von Regeln oder definierten Verfahren von einer zuständigen Stelle zur nächsten weitergereicht werden. Eine solche Software liefert Informationen und Unterstützung für jeden einzelnen Prozessschritt. Es garantiert die fristgerechte und korrekte Durchführung der Tätigkeiten durch den Prozessverantwortlichen. Zudem hilft ein Workflow-Management-System den Vorgesetzten die Kontrolle über die Arbeit ihrer Mitarbeiter zu behalten und einen aktuellen Überblick über alle relevanten (Prozess-) Daten sowie Ressourcen zu erhalten.

Workflow-Management-Systeme dienen jedoch nicht nur der dokumenten-orientierten Vorgangsbearbeitung, sondern auch der Einbindung vorhandener Applikationen in einen workflow-basierten Geschäftsprozess (Schlagwort: **EAI** – Enterprise Application Integration; EAI ist ein Konzept zur unternehmensweiten Integration der Geschäftsfunktionen entlang der Wertschöpfungskette, die über verschiedene Applikationen auf unterschiedlichen Plattformen verteilt sind und die im Sinne der Daten- und Geschäftsprozessintegration verbunden werden können.).

Eine Workflow Engine wird zur **Business Process Engine**, wenn sie als „Vorgangslleitstand“ und damit zum Geschäftsprozess-Monitoring (Business Activity Monitoring), zur Auslastungskontrolle und zum Erkennen von Problemstellen genutzt wird. Damit wird das Workflow-Management-System zum zentralen Informations-, Planungs-, Überwachungs- und Steuerungssystem der Geschäftsprozesse im Unternehmen schlechthin.



Geschäftsprozess-Lebenszyklus

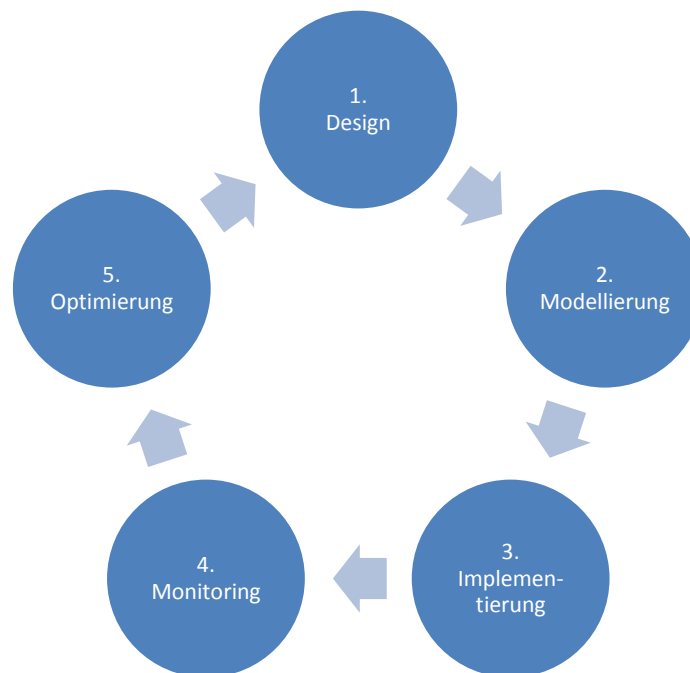
In einem **Geschäftsprozess-Lebenszyklus**, der auf die Optimierung der Geschäftsprozesse im Hinblick auf [Qualität, Kosten und Zeit] abzielt, gilt es grundsätzlich die folgenden fünf Ebenen zu managen:

1. **Geschäftsprozess** (GP): Was soll gemacht werden? D.h. was sind die Aktivitäten und ihre Reihenfolge im Prozess?
2. **Workflow** (WF): Welche Informationen sind zur Durchführung der einzelnen Aktivitäten notwendig und welche Informationen werden bei der Durchführung dieser Aktivitäten erzeugt? Wie wird der Informationsfluss (Workflow) ausgestaltet? Welche Bedingungen gibt es zum Ausführen der Workflows? etc.
3. **Organisation-Design** (OD):
 - (a) **Personelle Ausgestaltung** (PE): Wer soll was machen?
 - (b) **Technik/Infrastruktur** (TE/IT): Welche Technik bzw. Werkzeuge und IT-Anwendungen kommen bei der Durchführung der Aktivitäten zum Einsatz?
 - (c) **Steuerungssystem** (CO): Welche Größen (Prozessziele bzw. -parameter) dienen der Steuerung des Prozesses?

Wie bei der Durchführung der Geschäftsprozesse selbst, spielen auch beim Prozess der Geschäftsprozess-Optimierung die Menschen eine wesentliche Rolle. Die Mitwirkung der Mitarbeiter ist v.a. bei der Analyse, beim Design, bei der Implementierung und bei der laufenden Optimierung unerlässlich.



Mein praxiserprobtes Geschäftsprozess-Lebenszyklus-Modell unterscheidet fünf Phasen und entspricht im Prinzip dem Controlling-Regelkreis:



0. Erst-Analyse (Standortbestimmung)

Da nicht jedes Unternehmen permanentes Geschäftsprozess-Management betreibt, ist es notwendig, eine initiale Erst-Analyse durchzuführen, um den Prozess in Gang zu setzen.

Ebene GP:

In der initialen Analyse-Phase werden alle Geschäftsprozesse im Unternehmen erhoben und aufgelistet (Schlagwort: Geschäftsprozesshandbuch). In der Folge wird eine Prioritätenliste erstellt und diese wird von oben nach unten (oder horizontal, der Wertschöpfungskette entlang von links nach rechts) abgearbeitet, indem die ausgewählten Geschäftsprozesse ganz detailliert analysiert werden. Es werden Informationen über Auslöser, Ausführende sowie Input (Einsatz) und Output (Ergebnis) ermittelt.

Erleichtert wird die Prozess-Analyse durch eine entsprechende Visualisierung der Ergebnisse – zumeist erst händisch auf Papier und dann in der Folge idealer Weise mithilfe eines grafischen Editors – in Form eines (Fluss- bzw. Prozessablauf-)Diagramms, eines sog.



Flow Charts. Die Visualisierung von Prozessen ermöglicht ein einheitliches Verständnis der Prozesse und ist Grundlage von Prozessoptimierungen. (Der Grafik-Editor hat u.a. den großen Vorteil, in der Folge vom analysierten Ist-Diagramm gleich auf das geplante Soll-Diagramm arbeiten zu können.) Eine unter Umständen sinnvolle Erweiterung des Prozess-Flussdiagramms ist das Prozess-Funktionsdiagramm. Es enthält inhaltlich die gleichen Informationen und liefert zusätzlich die Information, wer für die jeweiligen Tätigkeiten die Verantwortung trägt.

In dieser ausführlichen Prozessdokumentation geht es darum, alle für einen Prozess relevanten Informationen übersichtlich zu dokumentieren. Dies ermöglicht die Ableitung von Optimierungsmöglichkeiten

 **Ebene WF:**

Ebenso werden die Informationen, der Informationsfluss und damit der Ist-Workflow zum jeweiligen Ist-Prozess erhoben und dokumentiert.

 **Ebene OD:**

Bereich PE: Auch analysiert wird, wie die aufbauorganisatorische und personelle Ausgestaltung für den jeweiligen Prozess aussieht. D.h. es wird erhoben und dokumentiert, welche personellen Kapazitäten eingesetzt werden (Ist-Kapazitäten) und welche Aufgaben und Rollen vorhanden sind. Damit werden auch die bestehenden Aufgabenabgrenzungen und Schnittstellen sowie vorhandene und gültige Stellenbeschreibungen sowie deren Zuordnung zu konkreten Personen darstellt.

Bereich TE/IT: Weiters wird erhoben, welche Werkzeuge und IT-Anwendungen bei der Durchführung des Geschäftsprozesses bzw. dessen einzelnen Aktivitäten zum Einsatz kommen.

Ebene CO: Abschließend wird analysiert, welche Größen momentan der Steuerung des Prozesses dienen, welche Ausprägung diese Werte dzt. haben (d.h. es wird die aktuelle Ist-Situation festgestellt) und wie geeignet diese Steuerungsgrößen tatsächlich sind.

1. Design (Gestaltung / Konzeption)

 **Ebene GP:**

In der Design-Phase werden die analysierten Geschäftsprozesse optimal beschrieben, d.h. es werden Soll-Prozesse festgelegt. Dabei geht es um die Neugestaltung der Prozesse mit dem Ziel der Prozessverbesserung. So sollen u.a. grundsätzlich nicht-wertschöpfende Tätigkeiten auf das absolut notwendige Minimum reduziert werden, die Geschäfts-



prozesse sollen fehlerfrei beherrscht werden und die Prozesse sollen im Hinblick auf [Kosten, Zeit und Qualität] optimiert werden.

Ebene WF:

Gleichzeitig zum Soll-Prozess wird der Soll-Workflow und damit der optimale Informationsfluss definiert.

Ebene OD:

Bereich PE: Es wird die aufbauorganisatorische und personelle Ausgestaltung entwickelt. Die für die Prozesse notwendigen, personellen Soll-Kapazitäten in Bezug auf Quantität und Qualität (fachliche und persönliche Qualifikationen) sowie soziale Kompetenz wird festgelegt und es werden Rollen (mit Kompetenzregelungen: Verantwortung, Durchführung, Mitwirkung, Information, Kontrolle) und damit Aufgabenabgrenzungen und erforderliche Schnittstellen definiert sowie Stellenbeschreibungen formuliert (bzw. die bestehenden Stellenbeschreibungen entsprechend der neuen Aufgaben überarbeitet). Ebenso werden bei Bedarf optimierte Führungsspannen innerhalb der neuen Organisationsstruktur festgelegt.

Bereich TE/IT: Durch das Organisations-Design werden auch Infrastruktur-Entscheidungen getroffen (Arbeitsplatzgestaltung, technische Infrastruktur sowie Kommunikationsinfrastruktur, IT-Systeme und -Anwendungen etc.).

Ebene CO: Ebenso wird das Prozess-Steuerungssystem festgelegt (z.B. Prozess-Ziele, mittels KPI etc.), denn für einen späteren Soll/Ist-Vergleich in der Überwachungs- und Monitoring-Phase müssen Parameter bestimmt werden, was gemessen bzw. optimiert werden soll. Die grundsätzlichen, steuerungsrelevanten Prozess-Ziele sind [Kosten, Zeit und Qualität]. Beispielsweise können das die Gesamtkosten sein, die sich aus der Nutzung aller am Prozess beteiligten Ressourcen ergeben, aber auch die Gesamtlaufzeit eines Prozesses etc. Somit ist durch messbare und auswertbare (Prozess-)Daten eine Überwachung und Auswertung der Geschäftsprozesse anhand solcher Soll/Ist-Vergleiche möglich. So lassen sich Durchschnittswerte und eventuelle Abweichungen feststellen. Anschließend werden aus den ermittelten Daten Reports erzeugt, welche die Schwachstellen aufzeigen sollen.

2. Modellierung (Modellbildung)

Modellierung bezeichnet die – meist vereinfachte, komplexitätsreduzierende – Beschreibung eines wirklichen, d.h. realen Systems. Modelle werden zur Abbildung und zum Verständnis der natürlichen Realität verwendet und sind in vielerlei Hinsicht von Nutzen,



so können sie auch zur Simulation verwendet werden. Simulation bezeichnet die Anwendung von Modellen zum Zwecke der Datenerzeugung mit Hilfe der Modellstruktur, z.B. zur Validierung oder zur Vorhersage der Systemreaktion – oder konkreter: zur Überprüfung von in der Design-Phase konzeptionierten Geschäftsprozessen.

Konzeptionelle Modelle beschreiben einen Zusammenhang durch Bilder (Zeichnungen, Diagramme etc.) und verbale Ausführungen (Worte).

Im Geschäftsprozess-Lebenszyklus ist der Übergang vom Design zur Modellierung fließend.

Ebene GP:

In der Modellierungs-Phase werden die Prozesse formalisiert, d.h. es werden die in der Design-Phase definierten Soll-Prozesse in einem – die geplante Realität abbildenden – Modell beschrieben. Die Modellierung erfolgt mithilfe eines Grafik-Editors in der Regel als Flow Chart, welches das Soll-Geschäftsprozess-Modell darstellt. Die Geschäftsprozess-Modellierung erstellt somit ein visuelles Prozess-Schema, das mit dem Auge leicht zu erfassen ist und das Aufspüren von Schwachstellen erleichtert. So können die Prozesse eingehend durchdacht, verbessert und optimiert werden. Ergänzt wird das Modell freilich durch verbale Beschreibungen zum jeweiligen Prozessschritt, wie Auslöser, Ausführende sowie Input und Output etc.

Ebene WF:

Da Workflow-Management einen automatischen Ablauf von Prozessen anstrebt, indem u.a. die Aktivitäten, deren Voraussetzungen und deren Reihenfolge vorgegeben werden, ist freilich auch hier eine Formalisierung der Vorgänge notwendig. Das Ergebnis ist in ein zum jeweiligen Soll-Geschäftsprozess-Modell gehörendes Modell des Soll-Workflows.

Ebene OD:

In der Modellierungs-Phase geht es primär um die Soll-Geschäftsprozesse und die dazugehörigen Soll-Workflows. Hingegen wurden die notwendigen Festlegungen betreffend PE, TE/IT und CO bereits in der Phase des Organisations-Designs getroffen; diese werden in der Modellierungs-Phase nochmals überprüft.

3. Implementierung (Umsetzung)

Ebene GP und WF und OD:

In der Implementierungs-Phase gilt es, die Soll-Prozesse samt Soll-Workflows in die Prozesslandschaft zu integrieren und auszuführen, wobei hierzu auch die Umsetzung der



Automatisierung gehört. Während das Automatisierungsschema eines Workflows ebenfalls als Ablauf-Diagramm veranschaulicht wird, ist es in der ausführenden Praxis ein rechnergestützter Prozess, sodass die eingerichtete Reihenfolge der Vorgänge so befolgt werden muss, wie sie eingerichtet wurde.

Ebenso werden die notwendigen Änderungen betreffend PE, TE/IT und CO umgesetzt.

Bei der Implementierung ganz wichtig ist die Vermittlung des notwendigen Wissens über die neuen Prozess und die Ausgestaltung der neuen Organisation an alle an den jeweiligen Prozessen Beteiligten. Auch ist zu bedenken, dass während des „Prozess-Trainings“ Feedback erhalten wird, das verwendet werden kann, um den Geschäftsprozessen den letzten Feinschliff zu verpassen.

Dieses Training der Mitarbeiter ist ein sensibler Schritt, der meist gutes Fingerspitzengefühl erfordert. Denn jetzt geht es darum, eingespielte Abläufe und (informelle) Strukturen zu ändern – oft auch gegen „Widerstände“. Pragmatische Vorgehensweise ist es, die bei den vorherigen Schritten (v.a. der Analyse- und Design-Phase) als Opinion Leader und „Zugpferde“ des jeweiligen Prozesses fungierenden Mitarbeiter auszumachen. Zugpferde in diesem Sinne sind die Mitarbeiter, die für eine Veränderung bereit sind und ihre Begeisterung auch an die „Zweifler und Bremser“ übertragen können. Diese Chance sollte genutzt werden, um mit dem Training bei dieser Person oder Gruppe anzufangen und sie als „Multiplikatoren“ zu nutzen.

4. Monitoring (Überwachung und Analyse)

Ebene GP und WF:

Die permanente, systematische Beobachtung, Erfassung und Überwachung der Prozesse – das Geschäftsprozess-Monitoring – ist eine der wichtigsten Steuerkomponenten. Die Prozesse werden ständig überwacht und visualisiert. Die dafür benötigten Informationen sind jederzeit in Echtzeit verfügbar, denn genaue, zeitnahe Informationen sind die wichtigste Voraussetzung für die spätere Optimierung.

Ziel der Monitoring-Phase ist es, ausgeführte und sich noch in der Ausführung befindliche Prozesse zu überwachen und aus diesen Daten Informationen für eine kontinuierliche Verbesserung eines Prozesses zu gewinnen. Kennzahlen und andere Indikatoren für die Performance eines Geschäftsprozesses (z.B. KPI) können so nachvollzogen werden.

In der sich anschließenden Analyse-Phase werden im ersten Schritt die in der Monitoring-Phase ermittelten Ist-Daten ausgewertet. Diese Analyse-Phase stellt damit die „neue“ Ist-



Situation des Unternehmens fest und kann mögliche Engpässe oder Informationen über die Auslastung der Ressourcen wiedergeben. Die Prozesse werden auf Leistung und Zielerreichung hin analysiert. So werden zum Beispiel die Ist-Daten bei der Prozessausführung mit den festgelegten Soll-Vorgaben abgeglichen, d.h. es wird ein Soll/Ist-Vergleich durchgeführt. Es werden mögliche Schwachstellen und Verbesserungspotenziale bestimmt, welche in der Folge in die optimierten Prozessen Eingang finden.

5. Optimierung

Die gewonnenen Erkenntnisse aus dem Soll/Ist-Vergleich werden also genutzt, um Verbesserungsmaßnahmen und Vorgaben für die Gestaltung der neuen Geschäftsprozesse abzuleiten. Für eine Optimierung werden Lösungen für neue Prozessstrukturen entworfen und Simulationen ausgeführt. Vorschläge für eine Optimierung können das Verbinden von Prozessen, die Automatisierung von weiteren Teilaufgaben und Schritten, die Vermeidung unnötiger Eingaben oder die Verbesserung der Strukturierung von Daten sein.

Die wichtigsten Führungsansätze zur Unterstützung der laufenden Prozessoptimierung sind Lean Management und TQM – Total Quality Management mit den bekannten Methoden wie bspw. KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess bzw. Kaizen (PDCA – Plan, Do, Check, Act), Six Sigma (DMAIC – Define, Measure, Analyse, Improve, Control) etc.

Die Erkenntnisse aus der Optimierung fließen in einem Kreislauf wieder in die Design-Phase ein. Somit schließt sich der **Lebenszyklus**. Die Prozesse durchlaufen diesen **Regelkreis**, damit sie kontinuierlich verbessert werden können. Nur wenn alle Phasen berücksichtigt werden, können auch Fortschritte gemessen und Prozesse kontinuierlich verbessert werden. Ein wesentlicher Aspekt ist dabei die Durchgängigkeit, d.h. die einzelnen Phasen des Lebenszyklus sollten ohne wesentliche Medienbrüche integriert werden. Nur so ist eine flexible Anpassung, Erweiterung und Optimierung der Prozesse möglich. Ist dies nicht der Fall, entsteht zusätzlicher Integrationsaufwand beim Übergang zwischen den Phasen. Dies führt zu höheren Kosten und senkt die Flexibilität. Der **Geschäftsprozess-Kreislauf** hält das Unternehmen als lebendigen Organismus in Bewegung und unterstützt die **kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse**.



Zusammenfassung und Fazit

Ein Unternehmen ist nur dann auf dem Markt erfolgreich, wenn die Kompetenzen, Ressourcen und Aufgaben aller Abteilungen aufeinander abgestimmt sind und dem Kunden nutzen. Dies erfordert eine prozessorientierte Organisation, d.h. eine ganzheitliche, abteilungsübergreifende Betrachtungsweise der Abläufe sowie die Zusammenfassung funktional getrennter, aber prozessual zusammen gehörender Aufgaben zu **Geschäftsprozessen**.

Dazu sind die für die kritischen Erfolgsfaktoren [Q] + [Z] + [K] relevanten Geschäftsprozesse – die Kernprozesse, die auf die Kunden und deren Nutzen gerichtet sind – zu ermitteln; das Unternehmen muss sich dabei auf seine Kernkompetenzen konzentrieren.

Kernkompetenzen sind an die Spitze getriebene Stärken, die (1.) im Kopf des Kunden auch wirklich kaufentscheidend sind, (2.) jederzeit vom Unternehmen bewerkstelligt werden können und (3.) die das Unternehmen vom Wettbewerb abheben. Diese Kernkompetenzen können infolgedessen sehr schwer vom Wettbewerb nachgeahmt werden (sog. „Imitationschutz“), was zu **Wettbewerbsvorteilen** führt.

Für die Geschäftsprozesse sind **Leistungskennzahlen** (KPI als Zielgrößen) zu definieren; idF hat eine laufende Überwachung der Zielerreichung der Geschäftsprozesse zu erfolgen.

Das **Geschäftsprozess-Management** umfasst die ganzheitliche Planung, Überwachung und Steuerung von Geschäftsprozessen.

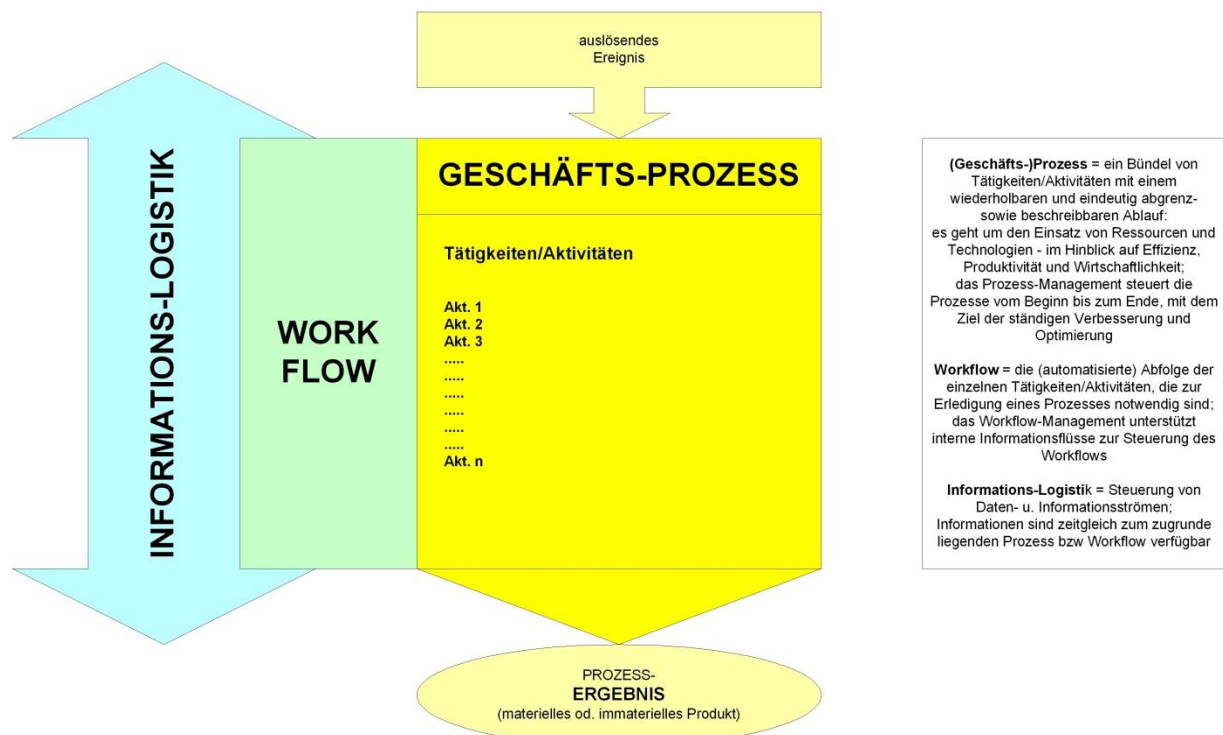
Die vordefinierte Abfolge der einzelnen Aktivitäten, die zur Erledigung eines Geschäftsprozesses notwendig sind, wird als Workflow (= Arbeitsablauf) bezeichnet. **Workflows** sind organisationsweite, arbeitsteilige Vorgänge/Arbeitsabläufe, in denen die anfallenden Tätigkeiten von Personen (bzw. Software-Systemen) koordiniert werden.

In der heutigen betrieblichen Praxis erfolgt der Ablauf der Aktivitäten – also der Workflow – rechnergestützt: Ein Geschäftsprozess wird durch ein IT-System unterstützt, mit notwendigen Daten versorgt und gemäß einer im (IT-)System hinterlegten Vorgabe (→ Algorithmus) abgewickelt. Das Ziel ist hierbei eine möglichst weitgehende Automatisierung der Ausführung.

Primäres Ziel des **Workflow-Managements** ist es, die Prozesse zu verbessern. Diese Verbesserung manifestiert sich einerseits in der Steigerung der Effektivität der Prozesse (dies betrifft die Produktivität → das Kosten/Nutzen-Verhältnis) – und andererseits in der Erhöhung



der Effizienz der Prozesse (dies betrifft die Wirtschaftlichkeit → den Grad der Zielerreichung). Im Ergebnis sollen mithilfe des Workflow-Managements über eine Verbesserung der Prozesse, die kritischen Erfolgsfaktoren (KEF) positiv beeinflusst werden.



Die Entwicklung der letzten Jahre zeigt, dass die **Informationstechnologie (IT)** die „neuen“ Geschäftsprozesse unserer nunmehr in vielen Bereichen digitalisierten (und weiterhin schneller und noch umfangreicher in Digitalisierung befindlichen) Wirtschaft nicht mehr nur bloß unterstützt, sondern diese überhaupt erst ermöglicht (→ IT als „Enabler“ der **Industrie 4.0**).

Nicht nur die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung der Geschäftsprozesse ist daher mehr denn je eine Daueraufgabe für das Management. Vielmehr ist die intensive Nutzung aller neuen **IT-gestützten Technologien** zur Digitalisierung und Vernetzung der Geschäftsprozesse permanente Pflicht. Die **digitale Transformation** ist ehest in Angriff zu nehmen.

(Nähere Ausführungen zum Thema **Industrie 4.0** finden sie hier:

<http://www.wolfgang-neubauer.at/unternehmen-4-0/>



Abschließend soll nochmals festgehalten werden, warum es so wichtig ist, dass auch und vor allem in Geschäftsprozessen Performance gemessen werden kann und diese prozessgebundene Messung möglichst automatisiert erfolgen sollte (die nachstehenden Aussagen werden z.T. Peter F. Drucker und z.T. Tom DeMarco zugeschrieben):

If you can't
measure it,

you can't
control it.

you can't
manage it.

you can't
improve it.

If you can't
automate the
measurement of it,

it is difficult to
improve it.



EXKURS: SCRUM und KANBAN

In letzter Zeit tauchen nicht nur vermehrt Anglizismen, sondern auch „neue“ *Buzzwords* (Schlagwörter) auf. Diese Entwicklung macht freilich auch und schon gar nicht vor der Betriebswirtschaft halt.

Ein solches Wort im Zusammenhang mit Prozessen und Prozess-Management lautet **Scrum**. Wobei dieses aus dem („agilen“) Projekt-Management entlehnt ist, denn dort hat sich die Scrum-Methode etabliert. Scrum kommt aus dem Englischen und bedeutet übersetzt dichtes Gedränge. Programmierer adaptierten den Begriff für eine agile Methode in der Softwareentwicklung. Der Scrum-Ansatz: Das Gedränge aus vorhandenen Aufgaben und neuen Entwicklungen entzerren und **den Prozess vereinfachen**. D.h. die Scrum-Methode wurde ursprünglich in der Softwaretechnik entwickelt, ist aber davon unabhängig und wird inzwischen in vielen anderen Bereichen eingesetzt – so eben auch im Management von Geschäftsprozessen.

Der Scrum-Methode gelingt, woran klassische Methoden scheitern: Komplexe Aufgaben auch mit geringen Kapazitäten erfolgreich und effizient abzuschließen. Für diesen Zweck nutzt Scrum ein simples Prinzip. Sie vereinfacht nicht nur die Prozesse, sondern auch die Teamarbeit. Denn die agile Methode weicht klassische Hierarchien auf. Sie kennt nur drei Rollen: den Product (bzw. Process) Owner, den Scrum Master und das Scrum-Team.

Der **Product Owner** hinterlegt alle Bedingungen und Anforderungen, die für die Entwicklung des Scrum-Projekts nötig sind in einem Aufgabenkatalog, dem sog. Product Backlog. Das Ziel des Product Owners ist die Abarbeitung des Backlogs und die Umsetzung des Scrum-Projekts.

Der **Scrum Master** vermittelt zwischen Product Owner und Team. Er oder sie sorgt dafür, dass das Entwicklungsteam sich ungestört auf seine Aufgaben konzentrieren kann. Dafür kümmert er oder sie sich darum, dass das Team die Ziele des Sprints erreicht und steht ihm dafür beratend als Coach zur Seite und löst die Rolle des klassischen Vorgesetzten ab. Der Scrum Master kann auch Teil des Entwicklungsteams sein. Der **Scrum Master** trägt die Verantwortung für den Scrum-Prozess und dessen korrekte Implementierung. Er unterstützt und vermittelt zwischen den verschiedenen Rollen und strebt neben maximalem Nutzen die ständige Optimierung des Prozesses an.

Mindestens zwei Personen bilden ein **Scrum-Team**. In der Praxis hat sich jedoch eine Gruppe aus sieben Teammitgliedern bewährt, die aus unterschiedlichen Spezialisten besteht. – Der



größte Unterschied zum klassischen Projektmanagement: Das **Scrum-Team** organisiert sich bei der Arbeit selbst und entscheidet ohne Vorgesetzte. Das erspart Abstimmungen und Abnahmen, bedeutet aber auch mehr Verantwortung für jeden Einzelnen.

Ein weiteres Prinzip der agilen Scrum-Methode ist die **Transparenz im Arbeitsprozess**. Dank Scrum weiß jeder alles. Das sog. Scrum Board zentralisiert die To-do-Listen aller Teammitglieder an einem Ort. – Stellen Sie sich doch einmal ein Projekt vor, bei dem jeder alles weiß. Das verkompliziert den Prozess nicht, sondern vereinfacht ihn! Denn wer informiert bleibt, weiß immer, an welchen Stellen es gerade hakt. So können alle Beteiligte des Projekts flexibler in den Prozess eingreifen. Genau dafür sorgt die Scrum-Methode mit ihren zyklischen Sprints und regelmäßigen Meetings. Dabei werden in den sog. Sprints einzelne, vorab festgelegte Projektaufgaben innerhalb eines bestimmten Zeitraums abgeschlossen.

Kanban ist eine Methode aus der Softwareentwicklung, bei der die Anzahl paralleler Arbeiten, der Work in Progress (WiP), begrenzt und somit kürzere Durchlaufzeiten erreicht und Probleme – insbesondere Engpässe – schnell sichtbar gemacht werden sollen. So wie die Scrum-Methode setzt auch **Kanban** auf transparentes Arbeiten, kleine Gruppen von Spezialisten und regelmäßige Meetings. Während Scrum den Schwerpunkt auf Geschwindigkeit und Zwischenprodukte legt, spielt bei Kanban der kontinuierliche Aufgabendurchlauf ohne irgendwelche Etappenziele eine wichtigere Rolle. **Kanban ist also kein zyklischer, sondern ein fortlaufender Prozess.** Im Kanban-Prozess können neu entstandene Aufgaben schneller starten als bei der Scrum-Methode und müssen nicht erst auf einen nächsten Sprint warten. Das macht die Kanban-Methode in solchen Fällen sogar flexibler. Allerdings können Scrum-Teams mehr Aufgaben parallel bearbeiten. Und das wiederum beschleunigt den Workflow im Projekt.

Heute wird unter **Kanban** jedoch idR eine Methode der **Produktionsprozesssteuerung** verstanden. Denn dafür war diese Methode ursprünglich in den 1940er Jahren bei Toyota entwickelt worden. Der Begriff Kanban entstammt dem Japanischen und heißt so viel wie Karte oder (Anzeige-)Tafel. Der Ansatz basiert auf einem **Pull-Prinzip**: Die Produktion wird dabei ausschließlich an der Nachfrage ausgerichtet, was zur Just-in-Time-Produktion führt. Zu großer Bedeutung gelangte Kanban außerhalb Japans Anfang/Mitte der 1990er Jahre im Zuge der „Lean Management“ Diskussion als Erkenntnis aus der Analyse des „Toyota



Production Systems (TPS)“. Sein Hauptzweck ist die Minimierung von Aktivitäten, die zu Verlusten führen, ohne die Produktivität zu beeinträchtigen (oder anders ausgedrückt: nicht-wertschöpfende Aktivitäten sollen auf das absolute Minimum reduziert werden). Das Hauptziel ist es, ohne Zusatzkosten mehr Wert für die Kunden zu schaffen.

Das Kanban-Vorgehen orientiert sich ausschließlich am tatsächlichen Verbrauch von Materialien am Bereitstell- und Verbrauchsort. Kanban ermöglicht eine Reduktion der lokalen Bestände von Vorprodukten in und nahe der Produktion, die dort in Produkten der nächsten Integrationsstufe verbaut werden. Ziel der Kanban-Methode ist es, die Wertschöpfungskette auf jeder Fertigungs-/Produktionsstufe einer mehrstufigen Integrationskette kostenoptimal zu steuern. Dabei erfolgen die Entnahmen aus den jeweiligen Pufferlagern und das Nachliefern in dieselben Pufferlager asynchron. Durch das Verteilen der Pufferlager in der Produktion entlang der Integrationskette wird mit einfachen Mitteln der Information (!) und mit kurzen Wegen des Transports eine einfache Lösung erreicht.

Aus dem Gesagten ist ersichtlich, dass **Kanban** jedenfalls sehr viel mit **Prozess- und Workflow-Management** zu tun hat!