

Werkzeuge
zur Organisationsgestaltung
- Vorgehensprozess¹ -

Modul 0403
**Erarbeitung von
Prozesslandkarten**

Version 2.1
© Dr. Cramer, <https://www.orgware-online.de>

¹ Dieser Vorgehensprozess ergänzt die in der Exceldatei 0403-TM Prozesslandkarte, Tabellenblatt „Vorgehen“ enthaltenen Beschreibungen der Arbeitsschritte.

Hinweise zur Nutzung des Ratgebers

Das gesamte Dokument ist zweispaltig aufgebaut:

Die linke Spalte enthält die Texte und Beschreibungen von Dr.Cramer/Orgware online, die rechte Spalte ist leer. Sie ist dafür gedacht, dass Sie dort für Ihr Unternehmen Kommentare, Notizen und Ideen zur Konkretisierung an passender Stelle eintragen können.

Tipp:

Nutzen Sie diese Möglichkeit, aber nicht auf dem Original. Kopieren Sie das Dokument und verwenden Sie die Kopie auf diese Weise, sei es in Papierform, sei es in elektronischer Form direkt im MS-Word !

Für die wesentlichen Begriffe gibt es in allen Abschnitten zahlreiche Querverweise, um auf zusammenhängende Aspekte an möglichst vielen Stellen aufmerksam zu machen und stets die ganzheitliche Sicht der wesentlichen Aspekte im Blick haben zu können.

Tipp:

Sie sollten im MS-Word die Web-Symbole aktivieren, um den Hyperlinks bequem folgen zu können.

Wenn Sie lieber ein nach diesem Ratgeber gestaltetes, für Ihre Zwecke leicht anpassbares **Excel-Template** nutzen wollen, das

- Beispieldaten,
- für den Export in die grafische Darstellung der Prozesslandkarte vorbereitete Informationen,
- die notwendigen Verknüpfungen zwischen den einzelnen Arbeitsblättern und
- vorbereitete Diagramme

enthält, dann nutzen Sie das Werkzeug zur Organisationsgestaltung von Dr.Cramer/Orgware online 0403-TM „Prozesslandkarte“, erhältlich unter www.orgware-online.de.

Inhaltsverzeichnis

1 Begriff und Zielstellung	4
2 Grundlagen von Prozesslandkarten für differenzierte Bezugsbereiche	4
2.1 Zweck von Prozesslandkarten	4
2.2 Prozessarten und ihre Einbeziehung in eine Prozesslandkarte	5
2.3 Kennziffern	5
2.4 Visualisierungsformen	6
3 Vorgehen zur Erarbeitung einer Mindmap „Prozesslandkarte“ ..	7
3.1 Phase 0: Vorbereitung	7
3.2 Phase 1: Informationserhebung zur Charakterisierung der Geschäftsprozesse – Funktionen und Teilfunktionen	7
3.3 Phase 2: Charakterisierung der Geschäftsprozesse - Prozessidentifikation	9
3.4 Phase 3: Informationserhebung zur Charakterisierung der Geschäftsprozesse - Verflechtungen	10
3.5 Phase 4: Informationserhebung zur Charakterisierung der Geschäftsprozesse – Betriebswirtschaftliche Daten	11
3.6 Phase 5: Charakterisierung der Geschäftsprozesse, Serviceprozesse	12
3.7 Phase 6: Erzeugung der Prozesslandkarte	13
3.8 Phase 7: Weitere Diagramme	13
3.9 Phase 8: Maßnahmen und Ergebnispräsentation	14
Anlage: Prozesslandkarte - Mustermindmap	15
 Abbildungen und Tabellen	
Abbildung 1: Alternative Visualisierungsformen für Prozess-Landkarten	6
Tabelle 2: Excel-Arbeitsblatt 1 (Hilfstabelle für die Darstellung der wesentlichen Funktionen und Teilfunktionen im Bezugsbereich der Prozesslandkarte)	8
Tabelle 3: Excel-Arbeitsblatt 2 (Informationen Geschäftsprozesse für die Prozesslandkarte) ..	9
Tabelle 4: Excel-Arbeitsblatt 3 (Hilfsmatrix für die Ermittlung der wesentlichen Input- /Outputbeziehungen zwischen den Geschäftsprozessen)	10
Tabelle 5: Excel-Arbeitsblatt 4, Tabelle 1 (Datenerfassung gesamt)	11
Tabelle 6: Excel-Arbeitsblatt 4, Tabelle 2 (Datenerfassung Prozesskostenanteile der Geschäftsprozesse nach Funktionen)	11
Tabelle 7: Excel-Arbeitsblatt 2 (Informationen für Serviceprozesse für die Prozesslandkarte)	12
Abbildung 8: Mindmap zur Visualisierung einer Prozesslandkarte	15

1 Begriff und Zielstellung

Die Anwendung dieses Ratgebers soll den Anwender methodisch in die Lage versetzen, die **Ablauforganisation einer beliebigen Einheit** im Unternehmen als Bezugsbereich in Form einer "Prozesslandkarte", gelegentlich auch als "Prozessogramm" in Anlehnung an Organigramme für die grafische Darstellung von Organisationsstrukturen oder auch als "Prozessarchitekturmodell" bezeichnet, in den wesentlichen Eckdaten **systematisch** zu erheben und anschaulich **darzustellen**. Damit soll eine übergeordnete, ganzheitliche Sichtweise auf das Prozess- bzw. Arbeitsablaufsystem im Bezugsbereich ermöglicht werden.

Der Bezugsbereich in den nachfolgenden Erläuterungen und Arbeitshinweisen ist ein Unternehmen, worauf sich auch die in den nachfolgenden Arbeitsblättern zur Veranschaulichung vorgenommenen Einträge beziehen. Sie sind natürlich bei Verwendung für einen anderen Bezugsbereich beliebig änderbar.

2 Grundlagen von Prozesslandkarten für differenzierte Bezugsbereiche

2.1 Zweck von Prozesslandkarten

Für den Bezugsbereich "Unternehmen" sind seine **Geschäftsfelder** die entscheidenden Ausgangspunkte. Das sind Planungs- und Abrechnungseinheiten, die bei divisionalen Organisationsstrukturen auch in der Aufbauorganisation abgebildet sind.

Je nach funktionaler Ausprägung der Organisationsstruktur in den Divisions/Sparten besteht objektiv ein schwächerer (bei Präsenz vieler Funktionen) bis stärkerer (wenige Funktionen) Druck, die unmittelbar vom Markt her bestimmten Funktionen als Phasen von Geschäftsprozessen in ihrem Zusammenhang über die Grenzen von Organisationseinheiten hinweg organisatorisch zu gestalten, nach minimalem Aufwand zu optimieren und dabei zugleich auch Anforderungen an die allgemeinen Unterstützungsfunktionen zu formulieren, denen dann bei der Ausgestaltung der entsprechenden Serviceprozesse im Detail zu entsprechen ist.

Diesen grundsätzlichen Anspruch zu erfüllen hilft die **Visualisierung** der wesentlichen Unternehmenszusammenhänge in einer Prozesslandkarte. Idealerweise liefert sie damit eine Entscheidungsgrundlage dafür, welche detaillierten Prozessdefinitionen² vorgenommen werden sollen.

Vor diesem Hintergrund dient die Gesamtübersicht einer Prozesslandkarte auch der Einordnung situativ entstandener Prozessdefinitionen.

Ihre Publikation soll demzufolge auch dazu beitragen, dass die Mitarbeiter und Führungskräfte die Einordnung "ihres" Prozesses in das Gesamtgefüge erkennen und so die Bedeutung ihres Leistungsbeitrages beurteilen können.

Für andere Bezugsbereiche sind die **Arbeitsabläufe** maßgeblich, mit denen letztlich der Existenzzweck der betreffenden Einheit innerhalb des hierarchisch übergeordneten Bereichs erfüllt werden soll.

² Siehe hierzu die Vorlage 0404-TM "Standard-Elemente für die Prozessmodellierung".

2.2 Prozessarten und ihre Einbeziehung in eine Prozesslandkarte

Geschäftsprozesse von Unternehmen umfassen alle betrieblichen Tätigkeiten, die auf die Ausführung von Kundenaufträgen ausgerichtet sind und Erlöse und Gewinne generieren (sollen). Sie sind entsprechend den Geschäftsfeldern des Unternehmens gegliedert. Alternativ kann man natürlich auch Produktgruppen und einzelne Produkte betrachten!

Ein **Geschäftsprozess** umfasst alle die Schritte über mehrere betriebliche bzw. überbetriebliche Funktionen - von der Auftragsakquisition durch den Vertrieb bis zur Erlösbuchung durch das Rechnungswesen/Buchhaltung - hinweg, die unabhängig von der organisatorischen Zuordnung und Verantwortung für die Ausführung sowohl eines einzelnen Auftrages als auch der kontinuierlichen Erfüllung einer Lieferung oder der Erbringung einer Dienstleistung im betreffenden Geschäftsfeld notwendig sind. Diese betrieblichen Tätigkeiten werden häufig auch pauschal als Serviceprozesse klassifiziert. Zielführender ist ihre Zuordnung zu den Geschäftsprozessen, damit auch ihre Ausführung nach den Zielen des Geschäftsprozesses ausgerichtet und optimiert werden kann.

Tätigkeiten von betrieblichen Funktionen des Vertriebs, der Buchhaltung, der Entwicklung, der Logistik usw., die **nicht** unmittelbar mit der Auftragsausführung in Verbindung stehen (z.B. die Personalabrechnung, die Anlagenbuchhaltung, die Revision usw.), sind keinem Geschäftsprozess zuordenbar.

Da sie als Dienstleistungen für das Funktionieren des Gesamtsystems "Unternehmen" von Relevanz sind und ebenfalls über organisatorische Grenzen hinweg in klar definierbare Phasen strukturierbar sind, erhalten diese Teile der Unternehmensfunktionen den Status von **Serviceprozessen**.

Für **Bezugsbereiche** einer Prozesslandkarte unterhalb der Unternehmensebene gilt analoges:

"Geschäftsprozesse" sind die Arbeitsabläufe, mit denen die Funktion der jeweiligen Organisationseinheit (Meisterbereich, Team, Abteilung, Bereich ...) erfüllt werden. Auch sie werden durch einen von außen kommenden Input (Informationen, Belege, Dokumente, Materialfluss, ...) ausgelöst und mit einem Output beendet. Daneben gibt es auch hier Arbeitsabläufe und Tätigkeiten, die dem Funktionieren des Bezugsbereichs als Ganzes dienen - die "Serviceprozesse".

Die **Grenze des Bezugsbereichs soll** überschritten werden, wenn man externe Zulieferer und wichtige Kooperationspartner für einzelne Funktionen und Teilfunktionen des jeweiligen Geschäftsprozesses in die Prozesssicht einbeziehen möchte.

Für den Bezugsbereich "Unternehmen" **muss** man dies tun, wenn

- bisher im Unternehmen angesiedelte Funktionen und Teilfunktionen einem Outsourcing unterzogen wurden und wenn
- es sich um einen zusammengehörigen Gesellschaftsverbund mit Tochtergesellschaften handelt.

2.3 Kennziffern

Unabhängig vom Bezugsbereich der Prozesslandkarte sind die den Geschäftsprozessen zuordenbaren **Kostenanteile** für systematische Darstellungen der Prozesslandschaft die **wichtigste** Kennziffer.

0403-VPR/-TM: Erarbeitung von Prozesslandkarten

Denn die Prozessoptimierung erfolgt nach Kriterien (Anzahl und Dauer von Prozessschritten), die stets in Zeit- und damit in (Prozess-)Kosten ausdrückbar sind. Unter dem Begriff "Prozesskosten" sind die dem Geschäftsprozess direkt zuordenbaren Kosten, also die variablen sowie ggf. direkt zuordenbare Fixkosten-Anteile des gesamten Kostenvolumens über alle involvierten Funktionen des Bezugsbereichs hinweg zusammengefasst.

Darüber hinaus ist es für den Bezugsbereich "Unternehmen" zur Veranschaulichung der Relationen zwischen den Geschäftsfeldern und -prozessen sinnvoll, wenn als zweite Kennziffer der **Erlös** einbezogen wird. Beide Kennziffern werden als prozentuale Anteile von der Gesamtsumme des Bezugsbereichs (z.B. Unternehmen) verwendet, da dies für die Ableitung von Schlussfolgerungen ("An welcher Stelle erscheint die Prozessoptimierung am lohnendsten?") ausreichen sollte.

Für andere Bezugsbereiche sind in jedem Fall die entsprechenden Kostenanteile als Kennziffern zu verwenden.

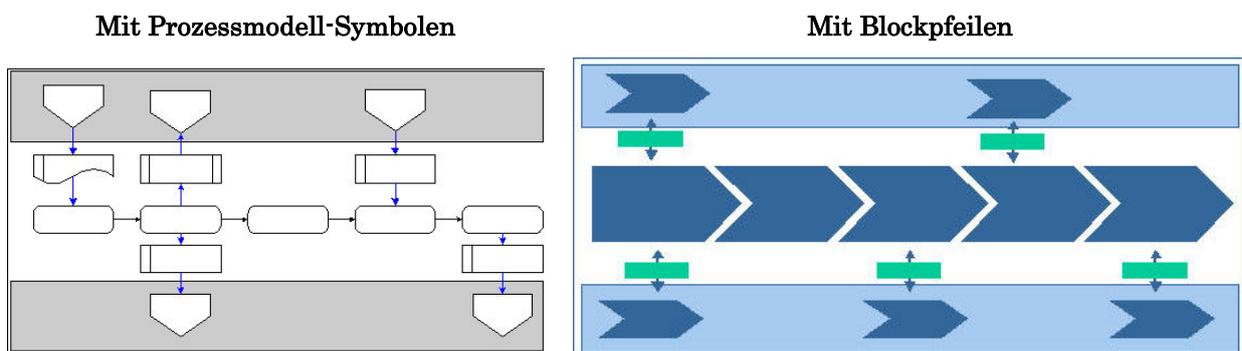
2.4 Visualisierungsformen

Die für die Prozesslandkarte benötigten Informationen werden in einem Excel-Arbeitsblatt systematisch so zusammengestellt, dass sie unmittelbar für die Erzeugung der Prozesslandkarte als **Mindmap** nutzbar sind. Die [Anlage](#) enthält ein Muster.

Darüber hinaus werden die erhobenen Kostendaten in **verschiedenen Diagrammformen** visualisiert, so dass sie für die Ableitung von Arbeitsschwerpunkten der Prozessdefinition und -optimierung verwendbar werden.

Andere Visualisierungsformen werden folgend schematisch angedeutet (Aus: Organisationshandbuch des BMI).

Abbildung 1: Alternative Visualisierungsformen für Prozess-Landkarten



Diese Formen werden in diesem Ratgeber nicht empfohlen, denn sie

- sind entweder in sehr komplexen Prozessmodellierungswerkzeugen (höherer Investitions-, Schulungs- und Pflegeaufwand) enthalten oder
- erfordern im Unterschied zur hier verwendeten Methodik zusätzlichen Aufwand (Software, Erstellungsaufwand), da eine Datenübergabe nur mit erheblichem Programmieraufwand ermöglicht werden kann.

Die in dieser Vorlage enthaltene **Methodik der Informationszusammenstellung in Excel-Arbeitsblättern mit Export in eine Mindmap** ist demgegenüber bei zumindest gleichwertiger Aussagequalität einfacher handhabbar.

3 Vorgehen zur Erarbeitung einer Mindmap „Prozesslandkarte“

3.1 Phase 0: Vorbereitung

Bilden Sie ein **Arbeitsteam** mit 5 - 8 kompetenten Mitarbeitern, das alle nachfolgend beschriebenen Schritte ausführt. Darin sollten für den Bezugsbereich "Unternehmen" die die Geschäftsprozesse tragenden Organisationseinheiten bzw. Gesellschaften sowie das Controlling, die Organisation, der Vertrieb, die Entwicklung und die Produktion/Herstellung vertreten sein. Für nachgelagerte Bezugsbereiche betrifft dies die zugehörigen Organisationseinheiten.

Die Arbeitsmethode in den Besprechungen Ihres Arbeitsteams sollte sich an den für moderierte **Workshops**³ üblichen orientieren.

Arbeiten Sie in den Sitzungen mit PC und Beamer, so dass jeder Teilnehmer ständig Struktur und aktuellen Stand kennt und so konstruktiver beitragen kann!

3.2 Phase 1: Informationserhebung zur Charakterisierung der Geschäftsprozesse – Funktionen und Teilfunktionen

Mit diesem Schritt wird das Fundament für eine qualifizierte Prozesslandkarte gelegt, denn hier werden die **inhaltlichen Grundmerkmale** für die Definition von Geschäftsprozessen zunächst ohne Bezug zu diesen zusammengestellt.

Es geht also darum festzustellen, welche Funktionen und welche ihrer Teilfunktionen im Bezugsbereich existieren, die als inhaltliche Grundmerkmale in Frage kommen. Dabei wird von folgenden Prämissen ausgegangen:

- **Prozesse** sind eine Aneinanderreihung von Funktionen und - in diesen - Teilfunktionen des Bezugsbereichs der Prozesslandkarte, also eines Unternehmens oder eines Geschäftsbereichs eines Unternehmens.
- **Unternehmensfunktionen** sind die Phasen des Betriebsprozesses, die in Summe die Reproduktion und Wertschöpfung des Unternehmens ausmachen.
- **Teilfunktionen** sind beliebige Aufgaben und Tätigkeiten, die in Ausführung einer Unternehmensfunktion durchzuführen sind.
- **Grundmerkmale** des Geschäftsprozesses sind jene Teilfunktionen, mit deren Ausführung der Geschäftsprozess und jeder seiner einzelnen Teilprozesse beginnt bzw. endet.

Deshalb ist zunächst eine tabellarische **Übersicht der Funktionen und Teilfunktionen des Bezugsbereichs** anzufertigen, die in Beantwortung der Fragestellung

Welche Tätigkeiten und Aufgaben sind für den Beitrag der Unternehmensfunktion zur Wertschöpfung im Unternehmen die maßgeblich?

gewonnen werden. Dem dienen vor allem Gespräche mit Führungskräften und einer abschließenden Diskussion in einem Workshop Ihres Arbeitsteams.

³ Siehe 020601-VPR "Ratgeber Vorbereitung und Durchführung moderierter Workshops" und Vorlagen (Musterablaufplan eines Workshop, Erarbeitung von Spielregeln für Workshops)

0403-VPR/-TM: Erarbeitung von Prozesslandkarten

Stellen Sie die erhobenen Informationen in einem Excel-Arbeitsblatt nach folgendem Muster dar (hier für den Bezugsbereich „Unternehmen“):

Tabelle 2: Excel-Arbeitsblatt 1 (Zusammenstellung der möglichen Funktionen und Teilfunktionen im Bezugsbereich der Prozesslandkarte) - Beispiel

Teilfunktion	Prozessphasen = Hauptfunktionen						
	Vertrieb, Kundenservice	Entwicklung	Einkauf	Herstellung, Leistungserbringung	Logistik	Rechnungswesen	...
1	Auftragseingang	Anpassung Konstruktion	Erarbeitung Banf	Lieferplantermin	Versandauftrag	Erlösbuchung	
2	Akquisitionsplanung	Anpassung Technologie	Freigabe Banf	Produktionsplan	Versand	Fakturierung	
3	Kundenbesuch	Anpassung Rezeptur	Lieferantenauswahl	Produktionsdurchführung / Leistungserbringung	Transportmitteldispo.	Zahlungsüberwachung	
4	Auftragsbestätigung	...	Konditionenverhandlung	WA-Kontrolle	WA-Meldung	Rechnungsprüfung	
5	Werbung (f. Produkte, an Kunden)	...	Bestellung	Fertigungsauftrag	Lagereingang	Zahlungsausgleich	
6	Vertragsabschluss	...	Lieferplanung	
7	Angebotsdefinition	...	Lieferungseingang	
8	Preisfestlegung	
9	Verkaufsförderung	
10	...						

In dieser Tabelle sollen alle Hauptfunktionen des Bezugsbereichs (hier: Unternehmen) und deren Teilfunktionen so genau wie nötig erfasst werden, um in [Phase 2](#) die Start- und Abschlussereignisse der Prozessphasen daraus ableitend definieren zu können.

3.3 Phase 2: Charakterisierung der Geschäftsprozesse - Prozessidentifikation

Verwenden Sie hierzu ein 2. Arbeitsblatt. Bauen Sie es als Tabelle nach folgendem Muster (hier für den Bezugsbereich „Unternehmen“) so auf, dass die Einträge unmittelbar für den Export in eine Mindmap verwendbar sind:

Tabelle 3: Excel-Arbeitsblatt 2 (Informationen Geschäftsprozesse für die Prozesslandkarte)

Prozessbezeichnung	Merkmale der Geschäftsprozesse	Daten der Geschäftsprozesse	Start- und Abschlussergebnisse der GP- Prozessphasen
	Übergreifende Serviceprozesse des Bezugsbereichs	Existenzprüfung Serviceprozesse	Gewicht der Serviceprozesse
G.-Proz. A			
	%-Anteil Erlös/Jahr	5%	
	Trend bis 12/2009	H	
	%-Anteil Kosten/Jahr	4%	
	Startereignis des GP	Ein Kundenauftrag ist eingegangen.	
	Endereignis des GP	Der Erlös ist gebucht.	
	Process Owner	Leiter der Abteilung ...	
	Beteiligte Funktionen (Prozessphasen)	Vertrieb, Kundenservice	Ein Kundenauftrag ist eingegangen. Die Auftragsbestätigung ist an den Kunden versandt.
		Entwicklung	
			...

Hier geht es um die weitgehende Charakterisierung der für Ihren Bezugsbereich wesentlichen Prozesse. Zur Findung notwendiger Informationen für diese Prozesse gehen Sie wie folgt vor:

1. Erarbeiten Sie sich in Ihrem Arbeitsteam, welche Ergebnisse der Bezugsbereich aus seiner Arbeit erbringen soll. Für den Bezugsbereich "Unternehmen" sind das die Geschäftsfelder.
2. Leiten Sie daraus einen Entwurf für die **Prozessbezeichnung** ab und tragen Sie diesen ein.
3. Übernehmen Sie die in [Phase 1](#) definierten Funktionen Ihres Bezugsbereichs automatisch in das 2. Arbeitsblatt (lt. [Tabelle 3](#)).

0403-VPR/-TM: Erarbeitung von Prozesslandkarten

Legen Sie für jeden Prozess in jeder dieser Funktionen ein auslösendes Start- und ein abschließendes Endereignis fest. Dazu sollten Sie die Teilfunktionen ebenfalls automatisch übernehmen, so dass sie als Orientierung sichtbar sind.

4. Löschen Sie die Einträge für die Funktionen, die für den betreffenden Prozess nicht zutreffen und für die demzufolge auch keine Start- und Endereignisse festlegbar sind.
5. Leiten Sie aus den für die Funktionen vorgenommenen Einträgen das originäre Start- und das abschließende Ereignis des Gesamtprozesses ab und tragen Sie dieses gesondert ein. Sie können dabei den Fokus auf die Kundensicht ("Die WE-Prüfung des Kunden zur Lieferung ist erfolgreich beendet.") oder auf die Lieferantensicht ("Die Rechnung ist bezahlt, der Erlös ist gebucht.") legen. Zielführender ist letzteres, denn es subsumiert sowohl die Kundensicht als auch den Prozesszweck für den Bezugsbereich!
6. Prüfen Sie noch einmal, ob die Prozessbezeichnung exakt zutrifft. Ggf. nehmen Sie Korrekturen vor.
7. Tragen Sie den "Besitzer", hier bezeichnet mit dem in der Prozessorganisation verbreiteten Begriff "Process Owner", des Prozesses ein.

Mit Abschluss der Phase 2 haben Sie die (Geschäfts-)Prozesse des Bezugsbereichs identifiziert, die jeweils beteiligten Funktionen als Prozessphasen, Start- und Abschlussereignisse und den Prozessverantwortlichen benannt.

3.4 Phase 3: Informationserhebung zur Charakterisierung der Geschäftsprozesse - Verflechtungen

Verwenden Sie hierzu ein 3. Arbeitsblatt nach folgendem Muster (hier für den Bezugsbereich „Unternehmen“), in dem Sie als Matrix die Prozesse einander gegenüberstellen, so dass jeder mit jedem beurteilbar ist.

Tabelle 4: Excel-Arbeitsblatt 3 (Hilfsmatrix für die Ermittlung der wesentlichen Input-/Outputbeziehungen zwischen den Geschäftsprozessen)

Geschäftsfelder/Geschäftsprozesse	G.- Proz. A	G.- Proz. B	G.- Proz. C	...
G.-Proz. A				
G.-Proz. B				
G.-Proz. C				
...				

Die Prozessbezeichnungen übernehmen Sie natürlich automatisch vom [2. Arbeitsblatt](#).

Die Einträge in den Zellen der Matrix sollen stichwortartig die wichtigsten Verflechtung/en zwischen den (Geschäfts-)Prozessen bezeichnen, also die wesentlichen wechselseitigen gegenständlichen oder informationellen Lieferungen.

Diese Informationen gewinnen Sie durch Auswertung von Dokumenten des Bezugsbereichs, Interviews mit Sachkundigen und nicht zuletzt durch Informationsabgleich in einem Workshop Ihres Arbeitsteams.

3.5 Phase 4: Informationserhebung zur Charakterisierung der Geschäftsprozesse – Betriebswirtschaftliche Daten

Verwenden Sie hierzu ein 4. Arbeitsblatt nach folgendem Muster (hier für den Bezugsbereich „Unternehmen“):

Tabelle 5: Excel-Arbeitsblatt 4, Tabelle 1 (Datenerfassung gesamt)

Geschäftsfeld	%-Anteil Erlös/Jahr	%-Anteil Kosten/Jahr	Trend bis mm/jjjj
G.-Proz. A	H
...	W

Neben den Funktionen und Teilfunktionen, Anfangs- und Endereignissen sind betriebswirtschaftliche Kennziffern entscheidend sowohl für die Charakterisierung der Prozesslandschaft des Bezugsbereichs. Sie sind vor allem maßgeblich für die Bestimmung von Prioritäten für den nicht unerheblichen Aufwand der Prozessmodellierung, -analyse und -optimierung. Denn dabei wird man mit den kosten- und ertragsträchtigen Prozesse beginnen wollen. Deshalb sind die Beiträge des jeweiligen Geschäftsprozesses an den **Erlösen** (für Bezugsbereich Unternehmen) und an den **Kosten** (des Bezugsbereichs) zu ermitteln. Dabei ist die Verwendung von **%-Anteilen** an der jeweiligen Größe des Unternehmens aussagekräftiger für Vergleiche als absolute Werte.

Die dafür notwendigen Informationen gewinnen Sie aus der Kostenrechnung Ihres Unternehmens. Idealerweise können Sie für die Kennziffer "Kostenanteil" das Verfahren einer Prozesskostenrechnung nutzen. Falls dies nicht verfügbar ist nehmen Sie in Ihrem Arbeitsteam gemeinsam mit weiteren Sachkundigen aus den betroffenen Bereichen und aus dem Controlling eine Schätzung der Größenordnungen vor: Eine ungenaue Schätzung ist besser als kein Wert - allerdings sollte ein Konsens der Beteiligten über die Plausibilität der geschätzten Werte erreicht werden!

Tipp:

Wenn Sie schätzen müssen, nähern Sie sich dem Schätzwert "Kostenanteil des GP" am besten dadurch, indem Sie die gesamte Schätzaufgabe pro Geschäftsprozess nach den Prozessphasen "portionieren".

Dem dient eine gesonderte Tabelle auf diesem Arbeitsblattes, die als Spaltenüberschriften die im [1. Arbeitsblatt](#) festgehaltenen Funktionen ([Abb. 3](#)), in den Zeilenbezeichnungen die Bezeichnungen der Geschäftsprozesse des Bezugsbereichs enthält. Muster (hier für den Bezugsbereich „Unternehmen“):

Tabelle 6: Excel-Arbeitsblatt 4, Tabelle 2 (Datenerfassung Prozesskostenanteile der Geschäftsprozesse nach Funktionen)

Funktion	Vertrieb, Kundenservice	..	Rechnungswesen	...
Geschäftsfeld				
G.-Proz. A
...
Nicht zuordenbare Funktionskosten

Danach können Sie dann in einer Tabelle 1 ([Abb. 6](#)) den Gesamtwert des Kostenanteils des Geschäftsprozesses an den Gesamtkosten des

0403-VPR/-TM: Erarbeitung von Prozesslandkarten

Bezugsbereichs von einer breiteren Datenbasis her treffsicherer bestimmen - es bleibt aber eine Schätzung.

Später, im Zuge der Erarbeitung von Prozessmodellen für die einzelnen Geschäfts- und Serviceprozesse können Sie diese Daten konkretisieren. Diese 1. Tabelle enthält außerdem die Erlösanteile jedes Geschäftsprozesses am Gesamterlös des Bezugsbereichs.

Neben den Erlös- und Kostenwerten ist noch eine Einschätzung zur strategischen Entwicklung des dem jeweiligen Geschäftsprozesses zugrunde liegenden Geschäftsfeldes eine für die Prozesslandkarte relevante Information - hilft sie doch, Arbeitsschwerpunkte für die Prozessmodellierung und -optimierung zu bestimmen. In der 1. Tabelle fügen Sie eine Spalte an, um für jeden Geschäftsprozess mit den Symbolen:

S für Schrumpfung oder

H für Halten oder

W für Wachstum

die Marktposition des Geschäftsfeldes zu vermerken. Übernehmen Sie dies aus der Geschäftsfelddefinition. Legen Sie dazu den zeitlichen Horizont dieser Prognose für alle Geschäftsfelder einheitlich fest!

3.6 Phase 5: Charakterisierung der Geschäftsprozesse, Serviceprozesse

Die Ergebnisse von [Phase 3](#) übertragen Sie in das Arbeitsblatt 2 ([Abb. 4](#)).

Wenn Sie eine automatische Informationsübertragung angelegt haben, ist das Ergebnis für die Charakterisierung der **Serviceprozesse** des Bezugsbereichs ist jetzt ebenfalls dort nach folgendem Muster (hier für den Bezugsbereich „Unternehmen“) abzulesen:

Tabelle 7: Excel-Arbeitsblatt 2 (Informationen für Serviceprozesse für die Prozesslandkarte)

Prozessbezeichnung	Merkmale der Geschäftsprozesse	Daten der Geschäftsprozesse	Start- und Abschlussergebnisse der GP- Prozessphasen
	Übergreifende Serviceprozesse des Bezugsbereichs	Existenzprüfung Serviceprozesse	Gewicht der Serviceprozesse
Geschäftsprozess ...			
Serviceprozesse			
	Vertrieb, Kundenservice	- existent	15%
	Entwicklung	- existent	81%
	...	- nicht existent	
	Process Owner		100%
		Betreff. Abteilungsleiter	

Das Ergebnis einer Existenzprüfung (mit den Daten der [Abb. 7](#), letzte Zeile) wird ebenfalls angezeigt, das davon abhängt, ob in diesen

0403-VPR/-TM: Erarbeitung von Prozesslandkarten

Funktionen Tätigkeiten existieren und damit Kosten anfallen, die nicht den Geschäftsprozessen zuordenbar sind.

Manuelle Korrekturen sind an dieser Stelle des Vorgehens nicht notwendig.

3.7 Phase 6: Erzeugung der Prozesslandkarte

Für die Mindmap "Prozesslandkarte" sind zunächst die Informationen des Arbeitsblatts lt. Abb. [4](#) und [8](#) zu übertragen. Dies erfolgt durch

- Öffnen eines Mindmap-Programms und Anlegen einer neuen Datei, die aus dem Zentralsymbol besteht.
- Markieren der zu übertragenden Zellen des Arbeitsblatts.
- Kopieren in die Zwischenablage.
- Wechsel zur Mindmap, markieren des Zentralsymbols und einfügen der Informationen aus der Zwischenablage.

Die so erhaltene Grundstruktur Ihrer "Prozesslandkarte" sollte abschließend

- um überflüssige "Äste" bereinigt (Löschen z.B. von nicht existenten Prozessphasen, da hierfür keine charakteristischen Start- und Endereignisse definierbar waren)
- bzgl. der Darstellung der Verflechtungen bearbeitet werden (Ersatz der Verflechtungshinweise durch "Zweigverbindungen", denen der Inhalt im Kommentarfeld hinterlegt wird),
- für eine bessere Anschaulichkeit mit den grafischen Möglichkeiten der Mindmap-Software weiter bearbeitet werden.

Die in der Anlage beigefügte Mindmap „Prozess Landkarte-Mustermindmap" enthält dazu einige Anregungen, so für die gleichartige Kennzeichnung gleicher Prozessphasen bzw. Funktionen, die Hervorhebung des Gewichts von Prozessen, die Übernahme der Geschäftsfeldtrends als Symbole, das Vermerken von Rangigkeiten für die Prozessmodellierung und -optimierung.

Für Ihre konkreten betrieblichen Anwendungen sollten Sie direkt mit der Mindmap arbeiten und sie auch für [Präsentationen](#) nutzen.

3.8 Phase 7: Weitere Diagramme

Weniger zur Veranschaulichung des Prozesssystems des Bezugsbereichs, sondern v.a. für die Ableitung von Schlussfolgerungen und Maßnahmen ist es hilfreich, den im Arbeitsblatt 4, Abb. [6](#) und [7](#), enthaltenen Datenbestand in weiteren Diagrammen plastisch darzustellen.

Sinnvoll sind:

- Säulendiagramm Erlöse, Geschäftstrend und Kosten der Geschäftsprozesse ([Abb. 6](#)),
- Netzdiagramm Kostenschwerpunkte in den Geschäftsprozessen (aus Daten lt. [Abb. 7](#))
- Flächendiagramm Geschäftsprozessen nicht zuordenbare Kosten der Serviceprozesse (aus Daten lt. [Abb. 7](#)) sowie ein

- Liniendiagramm ABC-Positionierung der Geschäftsfelder/-prozesse nach Umsatzanteilen; die Daten gewinnen Sie durch entsprechenden Umbau der Tabelle lt. [Abb. 6](#).

3.9 Phase 8: Maßnahmen und Ergebnispräsentation

Abzuleitende **Maßnahmen** beziehen sich auf die nun anstehenden Schritte der Prozessmodellierung, -analyse und -optimierung. Denn nun sollten Sie die Rangfolgen bestimmen können.

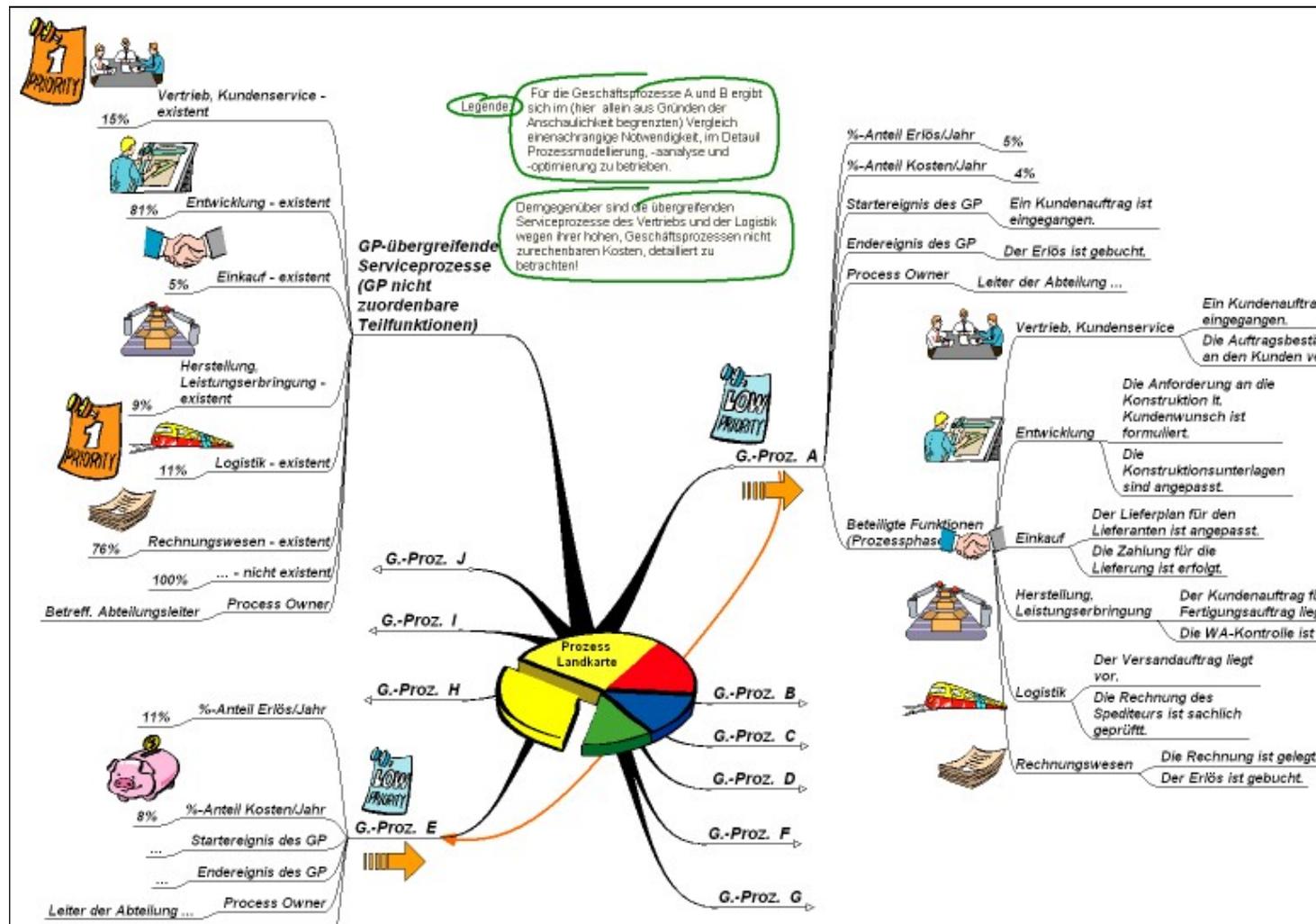
Tragen Sie die Maßnahmen stichpunktartig in die Mindmap Prozesslandkarte ein und hinterlegen weiteres als Kommentartext bzw. verlinken mit einem Dokument, z.B. dem Arbeitsauftrag für eine Prozessmodellierung nach den Kriterien des Prozessmanagements.

Sicherlich planen Sie eine abschließende **Ergebnispräsentation** vor der Geschäftsleitung. Bereiten Sie diese systematisch vor. ⁴

⁴ Siehe 0209-VPR "Ratgeber zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Präsentationen und Präsentationsveranstaltungen"

Anlage: Prozesslandkarte - Mustermindmap

Abbildung 8: Mindmap zur Visualisierung einer Prozesslandkarte



Auszug aus den Allgemeinen Geschäftsbedingungen (AGB)

Nutzungsbedingungen und Gewährleistungsausschluss

Die Leitfäden bzw. Ratgeber und Checklisten sowie Vorlagen wurden mit größter Sorgfalt hergestellt. Eine Garantie dafür, dass sie die Belange des Käufers erfüllen werden, wird ausdrücklich nicht übernommen. Eine Rückgabe/Rücknahme oder Wandlung nach Ablauf der Widerrufsfrist ist ausgeschlossen.

Sie dürfen nach Erwerb für den Gebrauch im eigenen Unternehmen benutzt und - sofern das vorgesehen ist - geändert und angepasst werden.

Diese Dokumente dürfen - auch auszugsweise - nur mit schriftlicher Genehmigung von Dr.Cramer/Orgware online an andere Unternehmen und Einzelpersonen weitergegeben oder veröffentlicht werden. Mit dem Erwerb dieser Dokumente verpflichtet sich der Besteller zur strikten Respektierung der Autorenrechte.

Organisationsstrukturen und Prozesse selbst gestalten! Aber wie?

Das unter dieses Motto gestellte Angebot geht von einer Erfahrung vieler Gesellschaften aus:

Wenn das Know-how zur Verfügung steht, können wir unsere Organisationsprobleme selbst lösen, damit den Einsatz teurer externer Berater begrenzen und so mit geringerem Aufwand einen hohen Nutzen erreichen!

Besuchen Sie die Homepage www.orgware-online.de, um mehr zu erfahren!

Sie bekommen dort ein umfangreiches Sortiment von Ratgebern und Vorlagen für viele Themenbereiche der Unternehmensorganisation in den Sachgebieten

- Mensch / Organisation (Stichworte: Organisationsentwicklung, Personalführung),
- Aufbauorganisation (Stichworte: Organisationsstruktur, Aufgabenverteilungsplanung, Eingruppierung, Personalbemessung, Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile),
- Prozessorganisation (Stichworte: Prozessmodellierung, Regelungssystem, Unternehmensrichtlinien und Organisationsregelungen),
- Projektorganisation (Stichworte: Problemidentifikation, -gewichtung, Zielbildung, Projektmanagement).

Das sind methodische Verallgemeinerungen von Organisationslösungen, aber auch Beispiele aus der Praxis. Durch deren Einbettung in eine umfassende, ganzheitliche Darstellung der „Organisation als Netzwerk“, wird es jedem ermöglicht, seinen konkreten Bedarf an methodischer Unterstützung zu bestimmen.

Stellen Sie Ihre [Anforderung!](#)