

# Digitale Prozesse

Begriffsabgrenzung und thematische Einordnung

## Herausgeber

Bitkom  
Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.  
Albrechtstraße 10 | 10117 Berlin-Mitte  
T 030 27576-0  
F 030 27576-400  
bitkom@bitkom.org  
www.bitkom.org

## Ansprechpartner

Frank Früh | Bitkom e. V.  
T 030 27576-201 | f.frueh@bitkom.org

## Redaktion

Frank Früh | Bitkom e. V.

## Autoren

Axel Ensinger | JobRouter AG  
Peter Fischer | Kyocera Document Solutions Deutschland GmbH  
Frank Früh | Bitkom e.V.  
Volker Halstenbach | Zöllner & Partner GmbH  
Christian Hüsing | FIS Informationssysteme und Consulting GmbH

## Verantwortliches Bitkom-Gremium

Projektgruppe Digitale Prozesse

## Layout / Satz

Katrin Krause

## Copyright

Bitkom, Juli 2016

Diese Publikation stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung im Bitkom zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung des Lesers. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen. Alle Rechte, auch der auszugsweisen Vervielfältigung, liegen beim Bitkom.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Einordnung und Definition des Prozessbegriff</b>	<b>5</b>
2.1	Unternehmensorganisation im Wandel der Zeit	5
2.2	Was ist ein Prozess?	5
2.3	Durchführung von Prozessen	6
2.4	Implementierung von Prozessen	6
2.5	Gestaltung von Prozessen	6
<b>3</b>	<b>Digitalisierung von Prozessen</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Ausblick</b>	<b>9</b>

# 1 Einleitung

Alle Veränderungen dieser Welt finden in Prozessen statt. Insofern ist der Prozessbegriff extrem universell und es bedarf einer Eingrenzung, um ein effizientes Arbeiten in der Bitkom-Projektgruppe »Digitale Prozesse« zu ermöglichen. Dem Prozessbegriff im Sinne der Projektgruppe soll sich daher von ihrer Zielsetzung her genähert werden: Der **Optimierung von Geschäftsprozessen durch Digitalisierung**.

# 2 Einordnung und Definition des Prozessbegriffs

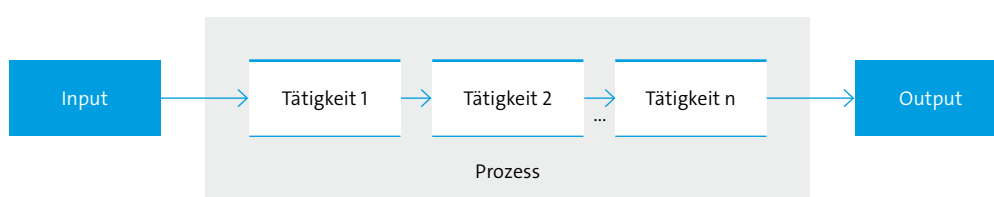
## 2.1 Unternehmensorganisation im Wandel der Zeit

In früheren Zeiten beinhaltete der Grundstein der Unternehmensorganisation folgende Komponenten: Strukturen, Fachabteilungen, Positionen, Menschen und Aufgaben. Mehrere Menschen arbeiteten unabhängig voneinander am gleichen Auftrag oder am gleichen Projekt. Keiner der Mitwirkenden blickte über seinen Tellerrand hinaus. Diese Organisation hatte einen hierarchischen Aufbau und damit einhergehend wurde eine Bürokratie aufgebaut. Wertschöpfende Effekte blieben mit dieser Art der Organisation begrenzt. Die einzelnen Prozessbeteiligten erledigten die vorher gestellten Aufgaben. Viele Aufgaben hatten den alleinigen Zweck, interne Anforderungen zu erfüllen, waren allerdings ohne Nutzen für den Endkunden, der selbst nur an den ausgelieferten Waren interessiert war. Lange Zeit glaubten die Marketingfachleute, alleine mit dem richtigen Produkt und der richtigen Adressierung von Marktsegmenten erfolgreich sein zu können. Doch die vermeintlich richtige Produktgestaltung für sich alleine war nicht mehr erfolgswirksam. Es wurde die Notwendigkeit erkannt, die Leistung von Mitarbeitern und Abteilungen zu optimieren. Die Leistungsreserven entdeckte man dabei zunehmend in der eigenen Organisation, nämlich in den einzelnen Abläufen. Unter diesen Bedingungen wurden die internen und externen Wertschöpfungsprozesse immer bedeutender für den Erfolg der Unternehmen. Zwei Aspekte rückten damit in den Vordergrund: Die volle Ausschöpfbarkeit des Mitarbeiter Know-hows, sowie die Erwartungen des Kunden. Und damit war die Wertschätzung der Prozesse in den Unternehmen geboren.

## 2.2 Was ist ein Prozess?

Die DIN EN ISO 9000:2015 definiert den Begriff »Prozess« als einen Satz zusammenhängender oder sich gegenseitig beeinflussender Tätigkeiten, welcher Eingaben zum Erzielen eines vorgesehenen Ergebnisses verwendet. So gesehen kann man jede Art von Tätigkeit als Prozess betrachten. Der gesamte betriebliche Leistungsumfang besteht demnach aus vielen einzelnen Prozessen, bei denen der Output (Ergebnis) eines Prozesses der Input (Eingabe) für den nächsten Prozess ist.

Je schneller und flexibler die Prozesse strukturiert sind, desto effizienter und wirtschaftlicher läuft der Gesamtprozess ab. Prozesse orientieren sich dabei immer am Ergebnis, in der Regel dem Kundennutzen.



Grafik: Prozess

Die Projektgruppe Digitale Prozesse fokussiert sich auf die Betrachtung von Geschäftsprozessen. Deshalb werden die Begriffe synonym verwendet.

## 2.3 Durchführung von Prozessen

Prozesse verknüpfen Funktionen und erzeugen hierbei messbare Ergebnisse. Sie integrieren in der Regel zielgerichtet die verschiedenen Abteilungen eines Unternehmens wie Einkauf, Logistik, Produktion, Marketing und Vertrieb.

Ein Prozess zeichnet sich dadurch aus, dass er einen Input und einen Output hat. In jedem Unternehmen gibt es eine Vielzahl verschiedener Prozesse. Eine typische Abfolge von Prozessen ist zum Beispiel: Warenbeschaffung, Wareneingang, Produktion, Vertrieb, Versand, Rechnungsstellung etc.

Die einzelnen Prozesse stehen in Wechselbeziehung zueinander. Das heißt, das Ergebnis eines Prozesses beeinflusst den anderen Prozess und damit auch dessen Ergebnis. Am oben aufgeführten Beispiel kann man dies leicht verdeutlichen: Wenn der Prozess des Wareneingangs und die damit verbundene Wareneingangsprüfung nicht ordentlich durchgeführt wird, dann gelangt unter Umständen minderwertige oder fehlerhafte Ware in den Produktionsprozess. Also wird durch einen Fehler im Prozess »Wareneingang« das Ergebnis im Produktionsprozess beeinflusst: die Produktqualität der fertigen Waren oder Artikel entspricht nicht dem, was eigentlich geplant war.

## 2.4 Implementierung von Prozessen

Um einen Startpunkt für die Implementierung eines Prozesses im Unternehmen festzulegen, sollte man zunächst eine Standortbestimmung des Unternehmens vornehmen und folgende Frage beantworten: Wo gibt es in dem Unternehmen noch Defizite oder auch Lücken? Diese Frage impliziert eine selektive Vorgehensweise bei der Umsetzung des Prozessmanagements. Eine »Schritt-für-Schritt«-Vorgehensweise für Teilbereiche im Unternehmen gewährleistet eine Situation, aus der das Unternehmen Erfahrungen sammeln kann, die es dann bei weiteren Umsetzungen in andere Teilbereiche nutzen kann. Eine »Big-Bang-Strategie«, bei der das Prozess Management direkt unternehmensweit umgesetzt werden soll, kann bei erster Betrachtung zu einer besonders hohen Zeitersparnis führen, wird aber in der operativen Umsetzung in den meisten Fällen an der Akzeptanz der Mitarbeiter scheitern.

## 2.5 Gestaltung von Prozessen

Wirtschaftliches Handeln orientiert sich in Industrienationen am ökonomischen Prinzip: Ein bestimmtes Ergebnis soll mit möglichst geringem Ressourceneinsatz erzielt werden oder ein vorgegebener Ressourceneinsatz soll ein maximales Ergebnis erzielen. Die Berücksichtigung des ökonomischen Prinzips durch ständige Optimierung erzeugt Kosten- oder Produktivitätsvorteile und damit Konkurrenzfähigkeit.

Prozesse sollen so gestaltet sein, dass sie helfen, die Ziele zu erreichen, die sich das Unternehmen selbst gesetzt hat.

Dabei geht es immer um diese drei Zielkategorien:

- **Qualität:** Prozesse müssen ein Ergebnis liefern und die Qualität des Ergebnisses muss den Anforderungen des nächsten Prozessschritts genügen.
- **Zeit:** Prozesse und die durchgeführten Handlungen müssen in der geplanten Zeit ablaufen oder durchgeführt werden.
- **Kosten:** Der Aufwand für die Durchführung der einzelnen Prozessschritte darf den vorgesehenen Budgetrahmen nicht überschreiten oder muss nach den Regeln der Wirtschaftlichkeit minimal sein.

Wirtschaftliches Handeln ist somit ein selbsterklärtes Ziel aller nach Gewinn strebenden Organisationen oder solcher Organisationen, die mit möglichst geringem Ressourceneinsatz vorgegebene Ziele erreichen sollen, wie z.B. öffentliche Verwaltungen.

Dabei agieren diese Organisationen in den einzelnen Prozessen immer bezogen auf bestimmte Partner oder auf das Produkt, zum Beispiel auf den Markt oder Kunden bezogen (z.B. Marketing, Vertrieb, Logistik, Inkasso, Beschwerdemanagement), auf die Lieferanten bezogen (z.B. Einkauf, Rechnungsbearbeitung), auf das Produkt bezogen (z.B. Produktplanung und -entwicklung, Qualitätsmanagement, Materialwirtschaft), auf den Leistungsempfänger bezogen (z.B. Antragsbearbeitung) oder auf den Personaleinsatz bezogen (z.B. Bewerbermanagement, Einstellung, Gehaltsabrechnung, Abwesenheitsmanagement).

Die Geschäftsprozesse werden entweder intern oder von externen Partnern wie Kunden, Lieferanten, Behörden etc. angestoßen und laufen nach unterschiedlich komplexen Regeln rein intern oder wiederum in Zusammenarbeit mit externen Partnern ab.

## 3 Digitalisierung von Prozessen

Die Digitale Transformation hat zwei Dimensionen: die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und die Digitalisierung von Geschäftsprozessen. Bei der Digitalisierung von Geschäftsmodellen geht es um die Anpassung bestehender und um die Entwicklung ganz neuer Produkte und Dienste. Häufig führt dies zu disruptiven Innovationen. Die Perspektive der Digitalisierung der Geschäftsprozesse ist vor allem auf höhere Effizienz, Margen und Produktivität, auf eine Senkung von Kosten und eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit gerichtet.

### Definition

Die Digitalisierung der Arbeitswelt umfasst den vernetzten Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien zur Automatisierung betrieblicher Prozesse sowie der Entwicklung neuer Produkte und Dienste. Ziel ist die Steigerung der Wertschöpfung.

Digitalisierung bedeutet in Bezug auf Prozesse, dass vormals analoge Informationen anschließend digital verfügbar gemacht oder vormals analoge Arbeitsschritte anschließend elektronisch ausgeführt werden oder beides.

Ein typisches Beispiel für die Digitalisierung vormals analoger Informationen stellt das **Scannen von Papierunterlagen** dar; beim Dokumenten-Scannen entsteht ausgehend von der analogen Papiervorlage ein digitales Abbild.

Ein weiteres typisches Beispiel für die Digitalisierung von Prozessen ist die **elektronische Rechnungsprüfung**; hierbei werden zumeist vormals manuelle Datenerfassungsprozesse durch elektronische Datenerkennungsprozesse ersetzt. Vielfach wird zudem der Ablaufprozess der Rechnungsbearbeitung über das elektronische System gesteuert. Dies führt zu einer elektronischen Postkorbbearbeitung, in einigen Fällen gar zu einer vollautomatischen Bearbeitung, sprich vollautomatischen Buchung und Zahlung, im Fachjargon häufig »Dunkelverarbeitung« genannt.

Elektronische Prozesssteuerungsfunktionen finden sich heute in immer mehr Fachanwendungen unterschiedlichster Ausrichtungen, z.B. in vielen ERP-Systemen, CRM-Systemen, ECM-Systemen, Integrationsplattformen, Branchenlösungen sowie in dedizierten Prozesssteuerungssystemen.



## 4 Ausblick

Da nahezu alle Geschäftsprozesse mit einem Dokument bzw. Dokumentenaustausch starten oder aus den Prozessen heraus Dokumente erzeugt werden, wurde die Notwendigkeit, Fragestellungen rund um digitale Prozesse zu bearbeiten, im Bitkom zunächst vom Kompetenzbereich ECM erkannt, denn ECM-Systeme werden vornehmlich zur Optimierung kaufmännischer Geschäftsprozesse bei zugleich verbesserter Einhaltung regulatorischer Vorgaben eingesetzt. Auch lösen digitale Prozesse auf Basis von ECM-Systemen zunehmend Dokumente und den klassischen Dokumentenaustausch vollständig ab und bieten völlig neue Möglichkeiten zur Optimierung und Automatisierung der Geschäftsprozesse. Die Projektgruppe »Digitale Prozesse« hat zum Ziel, Organisationen mit Hilfe von Leitlinien, Veröffentlichungen und Potenzialanalysewerkzeugen verbesserte Möglichkeiten zu bieten, um festzustellen, welche Digitalisierungsmöglichkeiten bestehen, welche Auswirkungen sich durch die Digitalisierung ergeben und wie diese Möglichkeiten ausgeschöpft werden können.

Bitkom vertritt mehr als 2.300 Unternehmen der digitalen Wirtschaft, davon gut 1.600 Direktmitglieder. Sie erzielen mit 700.000 Beschäftigten jährlich Inlandsumsätze von 140 Milliarden Euro und stehen für Exporte von weiteren 50 Milliarden Euro. Zu den Mitgliedern zählen 1.000 Mittelständler, 300 Start-ups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Hardware oder Consumer Electronics her, sind im Bereich der digitalen Medien oder der Netzwirtschaft tätig oder in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 78 Prozent der Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, 9 Prozent kommen aus Europa, 9 Prozent aus den USA und 4 Prozent aus anderen Regionen. Bitkom setzt sich insbesondere für eine innovative Wirtschaftspolitik, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine zukunftsorientierte Netzpolitik ein.

**Bundesverband Informationswirtschaft,  
Telekommunikation und neue Medien e.V.**

Albrechtstraße 10  
10117 Berlin  
T 030 27576-0  
F 030 27576-400  
bitkom@bitkom.org  
[www.bitkom.org](http://www.bitkom.org)

**bitkom**