

# Mit Prozess- management besser durch die Krise

Wie Unternehmen und Verwaltungen in  
unsicheren Zeiten handlungsfähig bleiben

11 Thesen  
für wirksame  
Organisationen

# Inhalt

Struktur statt Stillstand: Wie Prozessmanagement Organisationen durch unsichere Zeiten trägt	3
1 Ohne Standardisierung keine Individualisierung!	5
2 Resilienz entsteht nicht von selbst – sie muss gemanagt werden!	6
3 Strategie ohne Prozesse bleibt nur PowerPoint.	7
4 Ohne Prozesse keine Innovation – und ohne Innovation keine Zukunft.	8
5 Geschwindigkeit ist kein Zufall – sie ist das Ergebnis guter Prozesse.	9
6 Wer compliant sein will, muss Prozesse im Griff haben.	10
7 Prozessoptimierung und -automatisierung sind die wirksamste Antwort auf den an Fachkräftemangel.	11
8 Reaktionsfähigkeit braucht Struktur – nicht nur gute Absichten.	13
9 Digitalisierung ohne Prozessmanagement ist wie Software ohne Betriebssystem.	15
10 Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.	16
11 Produktivität ist kein Zufall – sie ist das Ergebnis guter Prozesse.	18

# Struktur statt Stillstand: Wie Prozessmanagement Organisationen durch unsichere Zeiten trägt

Die wirtschafts- und verwaltungspolitische Debatte in Deutschland ist derzeit von großen Reformversprechen geprägt. Mit dem von der Bundesregierung ausgerufenen »Herbst der Reformen« wurden bereits politische Signale gesetzt – doch im Unternehmens- und Verwaltungsalltag bleibt eine spürbare Trendwende bislang aus.

Die Wirtschaft stagniert, während Verwaltungen vielerorts an ihre Grenzen stoßen und Unternehmen zunehmend an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Der ifo-Geschäfts-klimaindex ist in den vergangenen Monaten nur leicht gestiegen und laut Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sehen sich weiterhin 84 Prozent der Unternehmen vom Fach- und teilweise Arbeitskräftemangel ausgebremszt. Das Kieler Institut für Weltwirtschaft (IfW) erkennt zwar Anzeichen dafür, dass die tiefste Phase der Rezession überwunden sein könnte, betont jedoch zugleich, dass die Erholung bislang auf niedrigem Niveau bleibt. Hinzu kommen regulatorische Belastungen durch ESG-Vorgaben, Datenschutz (z. B. DSGVO, DORA, NIS2) und neue Lieferketten- oder Produktsicherheitsverordnungen.

Gleichzeitig geraten bewährte Strukturen in einem zunehmend unsicheren Umfeld unter Druck. Globale Krisen, geopolitische Unsicherheiten und fragiler gewordene Lieferketten zeigen, wie entscheidend Anpassungsfähigkeit und Resilienz geworden sind. Vielerorts fehlen jedoch die Grundlagen, um strukturiert und systematisch auf diese Herausforderungen zu reagieren.

Unternehmen und Verwaltungen aller Art stehen heute unter vierfachem Druck:

- wirtschaftlich: durch schwaches Wachstum, Inflation und steigende Standortkosten,
- personell: durch Fachkräftemangel und demografischen Wandel,
- regulatorisch: durch wachsende Bürokratie und neue Berichtspflichten,
- technologisch: durch digitale Transformation und disruptive Innovation.

Die Bundesregierung hat im Frühjahr 2025 im Koalitionsvertrag das Ziel formuliert, den Staat »schneller, digitaler und handlungsfähiger« aufzustellen. Diese Ambition markiert einen wichtigen politischen Rahmen. Gleichzeitig zeigt sich im organisatorischen Alltag, dass Transformationsprozesse Zeit benötigen. Umso

**59%**

der deutschen Unternehmen sind überzeugt, durch die Digitalisierung von Geschäfts- und Verwaltungsprozessen flexibler auf Krisen reagieren zu können.

wichtiger ist es, dass Unternehmen und öffentliche Verwaltungen parallel eigene Handlungsspielräume nutzen und konkrete Hebel identifizieren, um ihre Leistungsfähigkeit zu sichern – unabhängig von politischen Zeitplänen. Vielen Organisationen fehlen in einer Zeit multipler und miteinander verflochtener Krisen jedoch die notwendigen Fähigkeiten, ihre komplexen Strukturen effizient zu steuern und flexibel auf Veränderungen zu reagieren.

Nach unserer Überzeugung im Bitkom-Arbeitskreis »Digitale Geschäftsprozesse« bietet Prozessmanagement eine zentrale Antwort für viele dieser Herausforderungen und das notwendige methodische Fundament: Es schafft Struktur, wo Chaos droht, Geschwindigkeit, wo Trägheit herrscht, und Klarheit, wo Unsicherheit dominiert. Prozessmanagement hilft Unternehmen und Verwaltungen, komplexe Abläufe transparenter, robuster und anpassungsfähiger zu gestalten, unabhängig davon, wie schnell politische Maßnahmen greifen. Was es braucht, sind steuerbare, messbare und kontinuierlich verbesserte Prozesse – also genau das, was Prozessmanagement seit Jahrzehnten verspricht und heute dringender denn je liefern muss.

Dieses Thesenpapier zeigt anhand von elf pointierten Thesen, warum Prozessmanagement gerade jetzt zur Schlüsselkompetenz wird. Es liefert Impulse, wie Organisationen durch kluges Prozessdesign schneller, robuster und wirksamer auf aktuelle Herausforderungen reagieren und sich gleichzeitig fit machen für künftige Anforderungen:

1. Ohne Standardisierung keine Individualisierung!
2. Resilienz entsteht nicht von selbst – sie muss gemanagt werden!
3. Strategie ohne Prozesse bleibt nur PowerPoint.
4. Ohne Prozesse keine Innovation – und ohne Innovation keine Zukunft.
5. Geschwindigkeit ist kein Zufall – sie ist das Ergebnis guter Prozesse.
6. Wer compliant sein will, muss Prozesse im Griff haben.
7. Prozessoptimierung und -automatisierung sind die wirksamste Antwort auf den Mangel an verfügbaren Fachkräften.
8. Reaktionsfähigkeit braucht Struktur – nicht nur gute Absichten.
9. Digitalisierung ohne Prozessmanagement ist wie Software ohne Betriebssystem.
10. Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.
11. Produktivität ist kein Zufall – sie ist das Ergebnis guter Prozesse.

# 1 Ohne Standardisierung keine Individualisierung!

Standardisierung wird oft als Widerspruch zu Flexibilität und Kundenorientierung empfunden. Tatsächlich ist jedoch das Gegenteil der Fall: Nur auf Basis klar definierter, modularer und wiederverwendbarer Prozesse lassen sich individuelle Anforderungen effizient und verlässlich umsetzen.

Sie schafft die Voraussetzungen für Automatisierung, Vergleichbarkeit und digitale Skalierung – und damit für Schnelligkeit und Vielfalt. Ob individuelle Kundenlösungen, flexible Verwaltungsservices oder hybride Arbeitsmodelle: Wer individuelle Leistungen ohne robuste Prozessstandards erbringen will, verliert Zeit, Qualität und Anschluss.

In einer Krise, in der Flexibilität entscheidend ist, sind standardisierte Prozesse der Schlüssel zur Individualisierung.

## Beispiel

Ein aktuelles Beispiel für gelungene Standardisierung über Unternehmensgrenzen hinweg ist die Open Logistics Foundation, initiiert von führenden Logistikunternehmen wie DB Schenker, Dachser und Rhenus sowie dem Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik (IML). Ziel der Initiative ist es, gemeinsam nutzbare Open-Source-Komponenten und Standards für logistische Prozesse zu entwickeln – etwa für digitale Frachtbriefe (eCMR), Lagerverwaltung oder Sendungsverfolgung.

Diese übergreifende Standardisierung ermöglicht es, komplexe logistische Prozessketten digital durchgängig zu gestalten, Medienbrüche zu vermeiden und die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen effizienter zu machen. Gleichzeitig bleibt genug Raum für individuelle Ausprägungen in der Prozessgestaltung – etwa bei Zusatzservices, Kundenportalen oder spezifischen IT-Systemen.

Die Wirkung ist erheblich: Prozesse werden interoperabel, übergreifend steuerbar und schneller automatisierbar. Das Beispiel zeigt, wie durch gemeinsame Standards nicht nur Effizienz, sondern auch Innovationsfähigkeit und Resilienz in hochvernetzten Branchen gesteigert werden können.

## 2

# Resilienz entsteht nicht von selbst – sie muss gemanagt werden!

Die Vielzahl gleichzeitiger Krisen und Herausforderungen hat gezeigt: Organisationen müssen nicht nur effizient, sondern auch widerstandsfähig sein. Doch Resilienz ist kein Zustand, den man erreicht – sie ist eine Fähigkeit, die aktiv gestaltet werden muss. Genau hier kommt Prozessmanagement ins Spiel.

Integrierte Managementsysteme (IMS) ermöglichen eine ganzheitliche Sicht auf Prozesse, Risiken, Abhängigkeiten und Ressourcen. Sie schaffen Transparenz über kritische Abläufe, machen Schwachstellen sichtbar und erlauben es, gezielte Maßnahmen zur Stabilisierung und Reaktion zu ergreifen – etwa im Rahmen von Business Continuity Management oder operativer Risikoüberwachung. Gerade in Unternehmen mit knappen Personalressourcen und hoher Veränderungsdynamik schafft Prozessbeherrschung den Freiraum, um auf externe Schocks vorbereitet zu sein – statt von ihnen überrollt zu werden.

**Wer Resilienz fordert, muss in Prozesse investieren – und sie aktiv steuern, dokumentieren, kontrollieren und kontinuierlich verbessern. Integrierte Managementsysteme sind dafür kein Nice-to-have, sondern der zentrale Stabilitätsanker.**

### Beispiel

Die Commerzbank zeigt exemplarisch, wie Prozessmanagement zur Resilienz einer Organisation beiträgt – insbesondere durch die Einführung eines integrierten Managementsystems (IMS), das Risikomanagement, Compliance, Informationssicherheit und Business Continuity Management (BCM) miteinander verzahnt.

Statt diese Themen isoliert zu betrachten, verknüpft das IMS alle relevanten Prozesse übergreifend: Risiken werden kontinuierlich identifiziert, regulatorische Anforderungen wie DSGVO und EBA-Vorgaben in die Prozesslandschaft integriert, kritische Geschäftsprozesse abgesichert und durch regelmäßige Notfalltests auf ihre Belastbarkeit geprüft.

So entsteht ein belastbares, handlungsfähiges System, das nicht nur Störungen abfедert, sondern auch schnelleres Reagieren im Krisenfall ermöglicht. Der Schlüssel liegt in der ganzheitlichen Prozesssicht: Sie schafft Transparenz, Verantwortlichkeiten und klare Abläufe – die Grundlage für proaktive Steuerung statt reaktiver Schadensbegrenzung.

# 3 Strategie ohne Prozesse bleibt nur PowerPoint.

In vielen Unternehmen und Verwaltungen scheitert Strategie nicht an guten Ideen, sondern an der Umsetzung. Es braucht eine operative Übersetzung der Zielsetzung in klare Verantwortlichkeiten und messbare Wirkung. Strategisches Prozessmanagement verankert Ziele dort, wo sie wirksam werden: in den Prozessen. Es schafft die Verbindung zwischen der Vision und dem konkreten operativen Handeln. Prozesskennzahlen machen Fortschritt sichtbar und ermöglichen eine Steuerung über faktenbasierte Indikatoren.

Gleichzeitig zeigt Prozessmanagement Lücken in der Umsetzung auf – etwa durch nicht ausreichend definierte Abläufe, fehlende Fähigkeiten oder überlastete Schnittstellen. Nicht zuletzt fördert es durch Bottom-up-Sichtweisen strategisch relevante Impulse aus dem operativen Alltag zutage – eine wichtige Ergänzung zur Top-down-Planung.

**Wer in einer komplexen Lage erfolgreich steuern will, braucht Prozesse als Brücke zwischen Strategie und Alltag – und Kennzahlen, die zeigen, ob man auf Kurs ist.**

## Beispiel

Die Universität Stuttgart zählt mit rund 22.000 Studierenden und 5.300 Beschäftigten zu den führenden technischen Hochschulen Deutschlands. Ihre Vision »Intelligente Systeme für eine zukunftsfähige Gesellschaft« spiegelt sich im interdisziplinären »Stuttgarter Weg« ebenso wider wie in der konsequenten Digitalisierung zentraler Verwaltungsprozesse. Die Universität Stuttgart verfolgt mit der Auswahl und Einführung einer Process-Engine (MR.KNOW – BPM) einen strategischen Ansatz im Sinne ihrer Digitalisierungsziele. Im Vordergrund steht nicht nur die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen – etwa die automatisierte Datenmeldung gemäß Hochschulstatistikgesetz (HStatG) – sondern auch die Weiterentwicklung des gesamten Promovierendenwesens in Richtung eines modernen, serviceorientierten und qualitätsgesicherten Systems. Ein wichtiges Vorhaben war die Einführung einer neuen Softwarelösung für das Promotionsmanagement – mit dem Ziel, die administrativen Abläufe effizienter zu gestalten und die Berichtspflichten gemäß Hochschulstatistikgesetz (HStatG) zuverlässig zu erfüllen. Weitere Prozesse sind u.a. das Flächen- und Gebäudemanagement, die Veranstaltungsmaterial-Beschaffung sowie Weiterverwendung zahlreicher fachlicher BPMN-Prozessmodelle.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Quelle: MR.KNOW GmbH | <https://www.mrknow.ai/unternehmen/referenzen>

# 4 Ohne Prozesse keine Innovation – und ohne Innovation keine Zukunft.

Innovationen gelten oft als das Gegenteil von Struktur – spontan, kreativ, disruptiv.

Viele Organisationen verstehen Innovation als kreative Einzelleistung. Doch nachhaltige Innovationskraft entsteht erst, wenn neue Ideen in strukturierte, wiederholbare und skalierbare Abläufe überführt werden. Prozessmanagement sorgt genau dafür: Es verwandelt Ideen in vernetzte Prozesse und macht Innovation messbar, steuerbar und integrierbar.

Dabei geht es nicht nur um effizientere Abläufe, sondern auch um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle, zusätzlicher Services und datenbasierter Entscheidungen. Prozessmanagement schafft die notwendige Struktur, um Ideen in Wirkung zu verwandeln – innerhalb der Organisation und darüber hinaus. Gerade in Zeiten knapper Ressourcen und komplexer Ökosysteme gewinnt die Fähigkeit zur Vernetzung an Bedeutung: Prozessmanagement ermöglicht Interoperabilität zwischen Organisationen, Systemen und Sektoren. So wird Innovation zur gemeinsamen Leistung – nicht zur isolierten Insel.

**Innovation braucht mehr als Ideen – sie braucht Prozesse, die Neues ermöglichen, multiplizieren und vernetzen.**

## Beispiel

Wie Prozessmanagement zur Grundlage echter Innovation werden kann, zeigt die VW-Tochter MOIA mit einem Projekt zur Einführung von autonomen Ridepooling-Diensten in Hamburg an – digitale Sammelfahrten, bei denen Fahrgäste mit ähnlichen Routen sich ein Fahrzeug teilen. Ziel ist es, selbstfahrende, vernetzte Shuttles in den öffentlichen Nahverkehr zu integrieren – skalierbar, sicher und wirtschaftlich tragfähig. Was zunächst wie ein visionäres Technologieprojekt klingt, ist in Wahrheit eine hochkomplexe Prozessherausforderung: Fahrzeuge, Softwareplattform, Verkehrsmanagement, Kundenservice, Genehmigungsbehörden, Wartung, Datenmanagement – all das muss zusammenwirken, standardisiert, messbar und flexibel. Ohne klar definierte Prozesse für Buchung, Disposition, Routenberechnung, Zustieg, Zwischenstopps, Abrechnung und Auswertung wäre der Betrieb autonomer Shuttles weder möglich noch vertrauenswürdig.

MOIA setzt deshalb auf ein integriertes Prozessdesign, das Innovation systematisch ermöglicht – von der Projektplanung über den Pilotbetrieb bis zur stufenweisen Skalierung. Durch kluges Prozessmanagement wird aus einer Idee ein funktionierendes Geschäftsmodell, das Nutzende begeistert, Städte entlastet und neue Mobilitätsstandards setzt.

# 5 Geschwindigkeit ist kein Zufall – sie ist das Ergebnis guter Prozesse.

In einem Umfeld, das von Unsicherheit, Bürokratie und Ressourcenknappheit geprägt ist, wird Schnelligkeit zur Kernkompetenz. Bürgerinnen und Bürger, Kundeinnen und Kunden und Aufsichtsbehörden erwarten nicht nur digitale, sondern auch zügige Antworten. Wer zu spät liefert – sei es bei Genehmigungen, Produkten, Dienstleistungen oder Berichtspflichten – verliert Vertrauen, Marktanteile oder sogar Rechtskonformität.

Prozessmanagement verschafft Organisationen genau den strukturellen Vorteil, den es für Tempo braucht: klare Abläufe, definierte Rollen, automatisierbare Schnittstellen und messbare Durchlaufzeiten. Prozessqualität macht sich direkt als Geschwindigkeit bemerkbar. In einer Zeit, in der »schneller werden« zu den Top-Prioritäten vieler Organisationen zählt – wie auch der Koalitionsvertrag verspricht – ist Prozessbeherrschung kein Luxus, sondern Voraussetzung dafür.

**Wer schneller werden will, braucht Klarheit. Und Klarheit kommt nicht von allein – sie kommt aus Prozessen.**

## Beispiel

Ein regionales Energieunternehmen suchte händeringend neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – doch qualifizierte Bewerberinnen sprangen regelmäßig ab oder erschienen gar nicht erst zum Vorstellungsgespräch. Der Recruitingprozess war intern zu stark auf Absicherung ausgelegt: Für jede neue Stelle mussten mehrere Fachbereiche eingebunden, Abstimmungsrunden geführt und Freigaben eingeholt werden – häufig nacheinander statt parallel. In Bewerbungsgesprächen saßen zu viele Beteiligte, damit sich »niemand falsch entscheidet«. Was intern als sorgfältige Vorgehensweise verstanden wurde, wirkte auf Bewerber langsam, bürokratisch und desinteressiert: Rückmeldungen kamen spät oder gar nicht, Informationen zum Ablauf fehlten, der Bewerbungsprozess wirkte unnötig kompliziert. Die Realität des Fachkräftemarkts – in dem Bewerberinnen und Bewerber längst die besseren Karten hatten – war intern nicht wirklich angekommen.

Erst durch eine konsequente Prozessanalyse und -optimierung wurde deutlich, wo Zeit verloren ging und welche Prozessschritte vermeidbar oder automatisierbar waren. Heute sorgt ein schlanker, klar strukturierter Recruitingprozess mit verbindlichen Fristen, vordefinierten Rollen, parallelen Abstimmungen und digitalem Vertragsworkflow dafür, dass Top-Kandidaten innerhalb weniger Tage eine Rückmeldung erhalten – und sich bewusst für das Unternehmen entscheiden. Die Zeit bis zur Einstellung sank seitdem immerhin von etwa zehn auf etwa vier Monate – und hat noch deutliches Potenzial nach unten bei weiterer Automatisierung.

# 6 Wer compliant sein will, muss Prozesse im Griff haben.

Die regulatorische Dichte nimmt weiter zu – ob durch ESG-Vorgaben, E-Rechnungspflicht, Cybersicherheitsregeln wie DORA oder bestehende Anforderungen wie die DSGVO. Für viele Organisationen wird der Aufwand zur Einhaltung dieser Vorgaben zur dauerhaften Belastung. Zugleich steigt der Druck, nicht nur nachzuweisen, dass man regelkonform handelt, sondern dies auch jederzeit belegen zu können.

Prozessmanagement hilft, diesen Spagat zu bewältigen. Es schafft nachvollziehbare und auditierbare Strukturen, in denen Zuständigkeiten, Abläufe und Kontrollschritte sauber definiert sind. Prozesse lassen sich gezielt auf neue Anforderungen hin analysieren, anpassen und automatisiert überwachen. Dadurch sinkt der Aufwand bei Gesetzesänderungen oder Audits erheblich – und die Gefahr teurer Fehler oder Imageschäden ebenso. Gerade für Organisationen mit hohen Dokumentationspflichten ist Prozessmanagement daher nicht nur Effizienzwerkzeug, sondern Risikopuffer.

**Wer regulatorische Sicherheit will, braucht keine Aktenstapel,  
sondern klare Prozesse.**

## Beispiel

PROSERV!CE automatisiert die Verarbeitung von mehr als 70.000 Papierrechnungen pro Jahr inklusive Umsetzung der E-Rechnungspflicht. Die PROSERV!CE Dienstleistungsgesellschaft mbh, Spezialist für Kreditoren- und Anlagenbuchhaltung für die Financial Services Industrie und Tochterunternehmen der Sparkassen Dienstleistung Rheinland GmbH & Co. KG, wickelt mit der Business Process Management (BPM) Software MR.KNOW die gesamte Rechnungseingangsverarbeitung für ihre Mandanten ab. Dabei stellt die PROSERV!CE ihren Kunden ihren auf Prozessmanagement basierenden digitalen Rechnungsservice zur Verfügung, der eine elektronische Archivierung und die Nutzungsrecherche per Knopfdruck ermöglicht. Sämtliche Prozesse werden zentral initiiert, gesteuert und überwacht, sodass jeder einzelne Vorgang in Echtzeit nachverfolgt werden kann.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Quelle: MR.KNOW GmbH | <https://www.mrknow.ai/unternehmen/referenzen/detail/proservice-dienstleistungsgesellschaft>

# 7 Prozessoptimierung und -automatisierung sind die wirksamste Antwort auf den an Fachkräftemangel.

Fachkräftemangel ist längst kein Zukunftsthema mehr – er ist die Realität in nahezu allen Branchen und auch in der öffentlichen Verwaltung. Gleichzeitig steigen die Anforderungen: Bürgerinnen und Bürger, Kundinnen und Kunden und Gesetze fordern bessere Leistungen, schnellere Bearbeitungen und höhere Nachvollziehbarkeit. Doch wo sollen diese Leistungen herkommen, wenn die Menschen fehlen?

Prozessoptimierung hilft, knappe Ressourcen gezielt einzusetzen und manuelle Tätigkeiten dort zu automatisieren, wo sie Zeit und Personal binden, ohne echten Mehrwert zu stiften. Sie schafft Transparenz darüber, wo Personalpotenziale liegen, und ermöglicht deren gezielte Hebung – durch klarere Abläufe, bessere Rollenverteilungen und den Einsatz von digitalen Tools.

**Wenn Menschen fehlen, müssen Prozesse besser werden – sonst wächst nur der Rückstand.**

## Beispiel

Ein digitaler Kollege bekämpft Cyberkriminalität bei der Polizei Niedersachsen. Um mit den immer neuen Methoden der Kriminellen Schritt halten zu können, arbeitet das Land Niedersachsen jetzt mit dem digitalen Assistenten Cyberguide. Dieser basiert auf der Software des MR.KNOW – POLICE ASSISTANT und unterstützt die Beamten bei einer schnellen und präzisen Anzeigenaufnahme. Um einheitliche Qualitätsstandards zu gewährleisten, nimmt der Cyberguide echte Polizisten an die Hand und führt sie durch den kompletten Prozess der Anzeigenaufnahme. Dabei durchlaufen sie Fragebäume, welche entsprechend der gegebenen Antwort die nächste Frage stellen.

Der Cyberguide ist hierbei aber nicht nur als »digitale Checkliste« zu verstehen. Durch seine Fähigkeiten, direkt in den Prozess Analyseergebnisse einfließen zu lassen, automatisierte Servicefunktionen auszuführen und sachverhaltsbezogene Informationsblätter zu generieren, ist er ein unabdingbares Hilfsmittel, um selbst komplexe Sachverhalte schnell, qualitätsgesichert und revisionssicher zu erfassen. Aber nicht nur beim Thema Cybercrime ist MR.KNOW eine unabdingbare Hilfe. Auch in anderen Bereichen der Polizei kann der digitale Assistent zum Einsatz kommen. Er ist individuell

anpassbar und kommt ohne Programmierung aus – so kann er bei allen automatisierten Fallbearbeitungen und der digitalen Bearbeitung von Anfragen unterstützen.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Quelle: MR. KNOW GmbH | <https://www.mrknow.ai/infowall/detail/digitaler-kollege-bekaempft-cyberkriminalitaet-bei-der-polizei-niedersachsen>

## 8

# Reaktionsfähigkeit braucht Struktur – nicht nur gute Absichten.

Immer mehr Unternehmen und Verwaltungen betonen, wie wichtig Agilität, Anpassungsfähigkeit und schnelle Entscheidungsfindung in der Krise sind. Doch was oft fehlt, ist die konkrete Umsetzung. Ohne verlässliche Prozesse bleibt Agilität ein Schlagwort – und Krisenreaktion ein hektischer Blindflug.

Prozessmanagement liefert den Rahmen, um agil handeln zu können: durch Transparenz über Zuständigkeiten, Datenflüsse und Entscheidungspfade. Es hilft, Risiken frühzeitig zu erkennen, Alternativen zu bewerten und Entscheidungen fundiert und schnell zu treffen – auch unter Druck. Integrierte, kontinuierlich gepflegte und verbesserte Prozesslandschaften ermöglichen es, in Krisensituationen gezielt gegenzusteuern, statt sich im Ausnahmezustand zu verlieren. Nur wenn Verantwortlichkeiten nachvollziehbar dokumentiert, Kommunikationswege transparent gestaltet und Werkzeuge konsequent eingesetzt werden, können Teams ihre volle Anpassungsfähigkeit entfalten.

Agilität darf nicht mit Chaos oder Aktionismus verwechselt werden. Im Gegenteil: Strukturen und Prozesse sind die Voraussetzung dafür, dass Organisationen in komplexen Umfeldern resilient handeln können. Sie schaffen die notwendige Stabilität, damit Flexibilität überhaupt möglich wird. Oder, zugespitzt formuliert: Struktur schafft Freiheit – Freiheit, sich auf die wirklich wichtigen Fragen im Projekt zu konzentrieren, anstatt Energie in das Lösen unnötiger Reibungsverluste zu investieren.

**Agilität entsteht nicht im Chaos, sondern in strukturierten Prozessen, die auf Veränderung vorbereitet sind – und sie sogar fördern.**

### Beispiel

Im Rahmen des Programms »Haushalts-, Kassen- und Rechnungswesen 2025« (HKR 2025) unterstützt die Nortal AG das Sächsische Staatsministerium der Finanzen (SMF) bei der Einführung eines integrierten Verfahrens zur Abbildung medienbruchfreier digitaler Prozesse für den gesamten Haushaltskreislauf. Das Projekt ist Teil der strategischen Digitalisierungsagenda im Rahmen des Programms HKR 2025 und wird zur Modernisierung von Fachsystemen und Verwaltungsprozessen umgesetzt.

Das HKR-System ist perspektivisch ein fachlich flexibles, technisch zukunftsfähiges und integriertes System für die gesamte sächsische Staatsverwaltung, um den Haushalt zu planen, zu vollziehen und abzurechnen. Die technisch überholten und betreuungsaufwendigen Alt-Verfahren werden abgelöst und der Betrieb wird sowohl fachlich als auch technisch zentral neu organisiert. Damit wird auch eine schnelle

Umsetzung der EU-weit verbindlichen Bearbeitung elektronischer Eingangsrechnungen in einem geeigneten Arbeitsablauf durch die Verwaltung ermöglicht.

Die Projektarbeit basiert auf einem agilen Vorgehensmodell: Interdisziplinäre Teams entwickeln funktionale Systembestandteile in iterativen Zyklen und stimmen diese kontinuierlich mit dem Auftraggeber ab. Die Nortal AG bringt hierbei ihre umfassende Erfahrung in der Anwendung agiler Methoden in der öffentlichen Verwaltung ein und schafft die benötigten Strukturen und Prozesse, um Risiken, die zu Beginn des Projektes noch nicht absehbar waren, abzufangen und schnelle Entscheidungen zu ermöglichen.

Einer der am einfachsten umzusetzenden Strukturen ist die Anwendung eines Task-Management- und Releaseverwaltungssystems, wie beispielsweise Azure DevOps, um Transparenz über das Projektgeschehen herzustellen. So können Fortschritte und Hindernisse in Echtzeit nachverfolgt werden und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden.

Wichtig bei allen Strukturen und Prozessen ist, dass diese gelebt und gepflegt werden. Selbst die beste Struktur hilft nichts, wenn sie nur einmalig genutzt wird. Hier helfen Methoden, wie der PDCA-Zyklus: Plan-Do-Check-Act. Die Teams planen in iterativen Zyklen ihre Arbeit, arbeiten diese in zweiwöchigen Sprints ab und überprüfen dann, was letztendlich geschafft wurde. Daraus abgeleitet werden Maßnahmen, die teilweise für das gesamte Projekt relevant werden, wie z. B. die Einführung eines einheitlichen Bug-Templates, um die Fehlerbearbeitung durch Ergänzung genügend Informationen zu beschleunigen, indem diese schnell den passenden Teams zugewiesen werden können. Wichtig ist auch, dass die etablierten Prozesse und Strukturen regelmäßig überprüft werden, z. B. durch Retrospektiven und auf ihre Nützlichkeit bewertet werden. So kann sichergestellt werden, dass die Prozesse und Strukturen schlank bleiben, um das Projekt anpassungsfähig zu halten.

# 9 Digitalisierung ohne Prozessmanagement ist wie Software ohne Betriebssystem.

Digitale Tools allein lösen keine Probleme – sie verschieben sie nur. Digitalisierung und Automatisierung entfalten ihre Wirkung nur, wenn sie auf durchdachte Prozesse treffen. Wer unklare, fehleranfällige oder inkonsistente Abläufe einfach digitalisiert, vergrößert Chaos statt Effizienz.

Prozessmanagement bildet das Fundament jeder digitalen Transformation: Es schafft Klarheit über Abläufe, Schnittstellen, Medienbrüche und Potenziale für Automatisierung. Erst durch diese Vorarbeit lassen sich digitale Lösungen sinnvoll einsetzen – sei es in Form von Workflows, Self-Services, RPA, (generative) KI-Anwendungen oder sogar KI-Agenten. Gerade dort, wo Personal fehlt und der digitale Reifegrad noch niedrig ist, wird Prozessmanagement zum entscheidenden Hebel für produktive Digitalisierung.

**Wer digitalisieren will, muss zuerst verstehen, wie gearbeitet wird – und was besser laufen muss. Digitalisierung ohne Prozesse bleibt Flickwerk.**

## Beispiel

Im Rahmen einer kommunalen Organisationsuntersuchung wurde die Effizienz der Verwaltungsarbeit durch gezielte Prozessoptimierung und den Einsatz digitaler Technologien verbessert. Ausgangspunkt war die Analyse zentraler Prozesse wie der Eingangsrechnungsverarbeitung und die digitale Personalaktenführung. Medienbrüche, redundante Datenpflege und unklare Zuständigkeiten wurden durch standardisierte Abläufe und reduzierte manuelle Tätigkeiten behoben. Die Optimierung erfolgte strukturiert: In Workshops und Experten und Expertinnen-Interviews wurden Prozesse erhoben, analysiert und priorisiert. Mithilfe von Checklisten, Reifegradanalysen und BPMN-Modellierung wurden Schwachstellen identifiziert und Maßnahmen abgeleitet. Die Mitarbeitenden wurden aktiv eingebunden, nutzerzentrierte Methoden wie Design Thinking erhöhten die Akzeptanz. Darauf aufbauend kamen Automatisierungstechnologien wie RPA, Low-Code-Plattformen und KI-basierte Prüfmechanismen zum Einsatz.

So konnte etwa die Bearbeitungszeit für Bürgeranträge von 12–21 auf 4–7 Tage reduziert werden. Die Maßnahmen entlasteten das Personal und schafften Freiräume für strategische Aufgaben. Begleitend wurden Schulungen, Prozessdokumentationen und kontinuierliche Verbesserungszyklen (KVP) etabliert, um die Nachhaltigkeit der Optimierung zu sichern. Das Projekt zeigt, wie Prozessoptimierung und Automatisierung strukturelle Antworten auf den Fachkräftemangel bieten – durch bessere Ressourcennutzung und Steuerungsfähigkeit.

# 10 Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein.

Die Krisen der letzten Jahre waren kein einmaliger Ausnahmezustand, sondern Ausdruck eines strukturellen Wandels. Globale Unsicherheiten, technologische Umbrüche, neue gesetzliche Anforderungen – all das wird bleiben. Organisationen, die in diesem Umfeld bestehen wollen, müssen nicht nur reagieren, sondern lernen: aus Fehlern, aus Daten, aus Erfahrungen – und das kontinuierlich. Genau hier setzt Prozessmanagement mit seiner Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) an. Es verankert strukturiertes Lernen im Tagesgeschäft: durch Reflexion, Kennzahlen, Feedbackschleifen und das gezielte Experimentieren mit Prozessvarianten.

**Resilienz, Innovation und Digitalisierung sind kein Projektziel – sondern ein Lernprozess. Prozessmanagement schafft dafür die Struktur und hilft bei der kulturellen und organisatorischen Umsetzung.**

## Beispiel

Die Corona-Pandemie hat die Notwendigkeit deutlich gemacht, Infektionsschutzprozesse in Deutschland effizienter, schneller und digitaler zu gestalten. Mit DEMIS – dem Deutschen Elektronischen Melde- und Informationssystem für den Infektionsschutz – wurde ein bundesweites, digitales Meldesystem geschaffen, das diesen Anforderungen gerecht wird. Die Entwicklung und kontinuierliche Weiterentwicklung von DEMIS ist ein Paradebeispiel dafür, wie KVP zur Resilienz und Innovationsfähigkeit im öffentlichen Gesundheitswesen beitragen.

DEMIS ermöglicht seit 2020 die elektronische Übermittlung von meldepflichtigen Infektionskrankheiten gemäß Infektionsschutzgesetz (IfSG). Statt papierbasierter oder Fax-gestützter Meldungen erfolgt die Datenübertragung nun automatisiert, verschlüsselt und medienbruchfrei. Gesundheitsämter erhalten dadurch schneller und vollständiger die relevanten Informationen, um Schutzmaßnahmen zeitnah einzuleiten. Diese Effizienzsteigerung ist das Ergebnis klar definierter Prozesse, die im Rahmen eines strukturierten Prozessmanagements kontinuierlich analysiert, angepasst und verbessert wurden.

KVP zeigt sich bei DEMIS in mehreren Dimensionen: Die Plattform wurde schrittweise ausgebaut – von der Meldung von SARS-CoV-2-Erregernachweisen über Hospitalisierungen bis hin zur Bettenbelegung. Jede Erweiterung basierte auf konkreten Erfahrungen aus der Praxis, Rückmeldungen der Gesundheitsämter und technischen Evaluierungen. So wurde DEMIS nicht nur funktional erweitert, sondern auch benutzerfreundlicher und leistungsfähiger gestaltet. Auch organisatorisch wurde DEMIS durch KVP gestärkt: Die Einführung eines zentralen Projektbüros, die transparente Bewertung von Softwarelösungen und die sukzessive Anbindung aller relevanten Akteure – von Laboren über Krankenhäuser bis hin zu Schulen – sind Ausdruck einer

lernenden Verwaltung, die auf strukturiertes Feedback und iterative Verbesserung setzt. Mit über 52 Millionen elektronischen Meldungen bis März 2024 ist DEMIS heute ein unverzichtbares Werkzeug für den Infektionsschutz.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Quelle: Gesundheitsamt 2025 | <https://gesundheitsamt-2025.de/digitalisierung/demis>

# 11 Produktivität ist kein Zufall – sie ist das Ergebnis guter Prozesse.

Während in vielen Organisationen die Produktivität seit Jahren stagniert, steigen gleichzeitig die Kosten. Zudem wächst der Druck, ressourceneffizienter zu arbeiten. Ein zentrales Ziel rückt damit wieder in den Fokus: Produktiver und effizienter zu werden. Doch Produktivität entsteht nicht durch Druck oder Sparzwang, sondern durch Strukturen, die Wirkung ermöglichen. Genau hier setzt Prozessmanagement an. Prozessoptimierung und Prozessautomatisierung sorgen dafür, dass zwei entscheidende Leistungsgrößen einer Organisation verbessert werden:

- Produktivität im Sinne des generierten Outputs pro Mitarbeitendem,
- Effizienz als Verhältnis zwischen Input (z. B. Zeit, Energie, Personal) und Output.

Klare Abläufe, systematisches Prozesscontrolling und gezielte Automatisierung helfen, vorhandene Ressourcen optimal einzusetzen – ohne Qualitätseinbußen, Überlastung oder Reibungsverluste.

Wer mit knappen Ressourcen mehr erreichen will, braucht gutes Prozessdesign. Effizienz und Produktivität entstehen dort, wo Prozesse durchdacht und steuerbar sind.

## Beispiel

Effizientere Prozesse bei den Globus Fachmärkten: Bisher wurden viele Prozesse im Unternehmen noch aufwendig manuell durchgeführt, doch das hat sich nun geändert. Um Kosten zu senken und die Effizienz zu steigern, hat Globus entschieden, viele seiner Prozesse zu automatisieren. Als ersten Schritt in die digitalisierte Zukunft wurden die Rechnungsvorgänge automatisiert. Dank des MR.KNOW – INVOICE ASSISTANT ist es nun möglich, die ehemaligen Berge an Papierrechnungen schnell und fehlerfrei abzuarbeiten und so die internen Kosten in der Rechnungsverarbeitung zu reduzieren. Als weiterer Schritt hat Globus einen Prozess für das Tankkartenmanagement eingeführt, der die Verarbeitung der Abrechnungen vereinfacht. Bei einem weiteren umgesetzten Prozess, dem Sicherheitsdatenblätter-Workflow, handelt es sich um eine Erweiterung für das Produkt-Informations-Management. Da der Globus-Markt auch Gefahrenstoffe im Angebot hat, ist er verpflichtet, für diese Sicherheitsdatenblätter bereitzustellen. Diese wurden nun digitalisiert und die Bearbeitung und Bereitstellung optimiert. Zum Thema Gefahrenstoffe wurde noch ein weiterer Prozess umgesetzt: der SCIP/ECHA-Workflow. Die SCIP-Datenbank ist eine elektronische Datenbank der Europäischen Chemikalienagentur (ECHA) für besorgniserregende Stoffe. Händler von solchen Produkten müssen seit dem 05. Januar 2021 beinhaltende Gefahrenstoffe an die ECHA übermitteln. Damit diese Meldungen nicht aufwendig manuell durchgeführt werden müssen, geschieht dies dank des SCIP/ECHA-Workflow automatisiert. Und auch das Personalwesen wird mit MR.KNOW – BPM optimiert. Alle HR-Prozesse, wie

Arbeitszeitänderungen, Kündigungen oder Einstellungen, werden digitalisiert. Eine weitere Prozesslösung ist der Eigenmarken-Workflow. Dieser steuert die Produktion und die Verschiffung der Globus-Eigenmarken. An weitere Systeme ist er direkt angebunden. So wird auch die Zollabwicklung durch den Workflow übernommen: die ankommende Ware wird automatisch beim Zoll angemeldet und versteuert. Die Güter können so direkt in die Lager weitergeleitet werden. Mit der Prozessmanagement-Software MR.KNOW von Inspire Technologies hat das Unternehmen nun eine Lösung für die Digitalisierung und Prozessautomatisierung an die Hand bekommen, mit der sämtliche Mitarbeiter und Dienstleister angebunden werden können und das Unternehmen gut für die Zukunft aufgestellt ist.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Quelle: MR.KNOW GmbH |<https://www.mrknow.ai/unternehmen/referenzen/detail/globus-fachmaerkte-gmbh-co-kg>

Bitkom vertritt mehr als 2.300 Mitgliedsunternehmen aus der digitalen Wirtschaft. Sie generieren in Deutschland gut 200 Milliarden Euro Umsatz mit digitalen Technologien und Lösungen und beschäftigen mehr als 2 Millionen Menschen. Zu den Mitgliedern zählen mehr als 1.000 Mittelständler, über 700 Startups und nahezu alle Global Player. Sie bieten Software, IT-Services, Telekommunikations- oder Internetdienste an, stellen Geräte und Bauteile her, sind im Bereich der digitalen Medien tätig, kreieren Content, bieten Plattformen an oder sind in anderer Weise Teil der digitalen Wirtschaft. 82 Prozent der im Bitkom engagierten Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Deutschland, weitere 8 Prozent kommen aus dem restlichen Europa und 7 Prozent aus den USA. 3 Prozent stammen aus anderen Regionen der Welt. Bitkom fördert und treibt die digitale Transformation der deutschen Wirtschaft und setzt sich für eine breite gesellschaftliche Teilhabe an den digitalen Entwicklungen ein. Ziel ist es, Deutschland zu einem leistungsfähigen und souveränen Digitalstandort zu machen.

#### Herausgeber

Bitkom e.V.

Albrechtstr. 10 | 10117 Berlin

#### Ansprechpartner

Felix Lesner | Referent Digitale Geschäftsprozesse

T +49 30 27576-347 | f.lesner@bitkom.org

#### Verantwortliches Bitkom-Gremium

AK Digitale Geschäftsprozesse

#### Autorinnen und Autoren

Andreas Mucke | Inspire Technologies GmbH , Ariane Schulze | SAG ARIS GmbH, Axel Ensinger | JobRouter GmbH, Christian Kretschmer | ibo Akademie GmbH, Felix Lesner | Bitkom e. V., Linda Oldenburg | Nortal AG, Nora Borchert, VISION Consulting GmbH, Pau Blasi | Cognizant Technology Solutions GmbH

#### Copyright

Bitkom 2026

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 oder den jeweiligen Rechteinhabern.